



BACHELORARBEIT

Frau
Susann Günthel

Thema der Bachelorarbeit

Entwicklung von Marketingstrategien
mittels Change Management am
Beispiel von Offsetdruckereien

2012

BACHELORARBEIT

Thema der Bachelorarbeit

Autorin:
Frau Susann Günthel

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM09w2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer:
Dipl. Kfr. Tina Schwarz

Einreichung:
Mittweida, 16. August 2012

BACHELOR THESIS

Topic of thesis

author:

Ms. Susann Günthel

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM09w2-B

first examiner:

Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

second examiner:

Dipl. Kffr. Tina Schwarz

submission:

Mittweida, 16 th August

Bibliografische Angaben

Günthel, Susann:

Thema der Bachelorarbeit

Entwicklung von Marketingstrategien mittels Change Management am Beispiel von
Offsetdruckereien

Topic of thesis

Development of marketing strategies by implementing Change Management at the
example of offset printing

56 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachel

Abstract

The opportunities of Change Management are used for the development of new marketing strategies. On this basis, the advantages, that an offset print shop in competition can take, are examined and it is analysed to what extent changes have to be made within the company. In addition trend recommendations are provided. The main point for consideration is the company *SCHWARZ Medien-Center GmbH*. By establishing innovative concepts, it has been successful at the market for over 110 years.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Vorgehensweise.....	3
2 Offset-und Onlinedruckerei	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.1 Theoretische Grundlagen Drucken	6
2.1.1 Druck und Drucktechniken	6
2.1.2 Offsetdruck.....	7
2.1.3 Onlinedruck	8
2.2 Vergleich Offset-und Onlinedruckerei	8
2.3 Stärken-Schwächen-Analyse/Chancen-Risiken-Analyse einer Offsetdruckerei	14
3 Praxisbeispiel Offsetdruck	18
3.1 Vorstellung des Unternehmens SCHWARZ Medien-Center.....	18
3.2 Qualitatives Interview mit der SCHWARZ Medien-Center	20
3.2.1 Beschreibung der Stichprobe.....	20
3.2.2 Forschungsmethode	20
3.2.3 Qualitatives Interview	21
3.2.4 Forschungsinstrument	21
3.2.5 Untersuchungsdurchführung	22
3.2.6 Datenauswertung	22
3.2.7 Ergebnisse.....	23
3.3 Besondere Marketingstrategien	26
4 Change Management bei Offsetdruckereien	28
4.1 Theoretische Grundlagen Change Managemant	28
4.1.1 Ziele des Change Managements.....	30

4.1.2	Formen des Change Managements.....	30
4.1.3	Ablauf eines Change-Management-Prozesses.....	33
4.1.4	Instrumente des Change Managements	36
4.2	Umsetzung eines Change-Management-Prozesses am Beispiel von Offsetdruckerei.....	38
4.3	Etablierung , Festigung, Trends.....	49
5	Zusammenfassung und Ausblick	52
Literaturverzeichnis.....		VIII
Anlagen.....		XII
A) Tanskription des Interviews mit Herrn Dr. Klaus Schwarz.....		XII
B) Codeplan.....		XVI
C) Qualitative Inhaltsanalyse.....		XVIII
Eigenständigkeitserklärung.....		XXV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatzraten Industriebranchen	2
Abbildung 2: Unterscheidung der Drucktechniken	7
Abbildung 3: Verschiedene Formen des Change Managements (eigene Darstellung)	31
Abbildung 4: Ablauf eines Veränderungsprozesses (eigene Darstellung)	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich Offset- und Onlinedruckerei (eigene Darstellung)	9
Tabelle 2: Stärken-Schwächen und Chancen-Risiken-Analyse (eigene Darstellung)..	14
Tabelle 3: Interne und externe Faktoren des Change Managements (eigene Darstellung)	31

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Druckindustrie verändert sich, denn die Auswirkungen von externen Faktoren, wie die Entwicklung der Kommunikationstechnologie¹ sowie die Marktverlagerung der Produktionstechnologie², wirken auf unterschiedliche Weise auf Druckunternehmen ein.³ Während kleine und mittlere Unternehmen einem großen Risiko ausgesetzt zu scheinen, haben sie zugleich den Vorteil, agiler vorgehen und rascher auf die Anforderungen des Marktes reagieren zu können. Große Unternehmen hingegen haben primär damit zu kämpfen, das Problem der Überkapazitäten zu lösen, das zu einem Preiskrieg in der ganzen Industrie führt. Zwar konnte sich die deutsche Druckindustrie 2011 bei der Produktion und bei dem Umsatz steigern, dennoch ist sie im Vergleich mit der gesamten Industriebranche, die bereits zweistellige positive Umsatzwachstumsraten aufweist, mit 2,6 Prozent beim Umsatz und 1,3 Prozent in der Produktion hinterher. Laut Druck und Medien e.V. steht Offsetdruckereien auch 2012 ein wirtschaftlich schlechtes Jahr bevor (Vgl. Abbildung 1).

Während sich die Probleme von Überkapazität und Preiswettbewerb auf den Sektor insgesamt auswirken, ist die Technologie Bedrohung und Chance zugleich. Veränderungen im Kundenverhalten und eine Verlagerung auf das Internet und andere elektronische Lösungen lassen die Nachfrage nach Druckprodukten zurückgehen.⁴ Dennoch hilft die Technologie bei der Steigerung der Produktivität und bietet einen

¹ Gesamtheit der zur Speicherung, Verarbeitung und Kommunikation zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie die Art und Weise, wie diese Ressourcen organisiert sind. Vgl. KRCMAR, 2004, S. 27

² umfasst Verfahren, Maßnahmen und Einrichtungen zur Beherrschung und zweckmäßigen Nutzung der Naturgesetze und der von der Natur gegebenen Energien und Rohstoffe mit dem Ziel der Herstellung neuer Güter, Vgl. Wikipedia URL: www.wikipedia.org/wiki/Produktionstechnik [Stand 07.07.2012]

³⁻⁴ Vgl. Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf [Stand 07.07.2012]

Zugang zu neuen Märkten für Druckunternehmer, die anpassungsfähig genug sind, um die sich bietenden Gelegenheiten zu nutzen.⁵ Die Kompetenzen bei zwischenmenschlichen Kontakten, Kundenbetreuung und Führungsqualitäten werden in Zukunft von zunehmender Bedeutung sein.

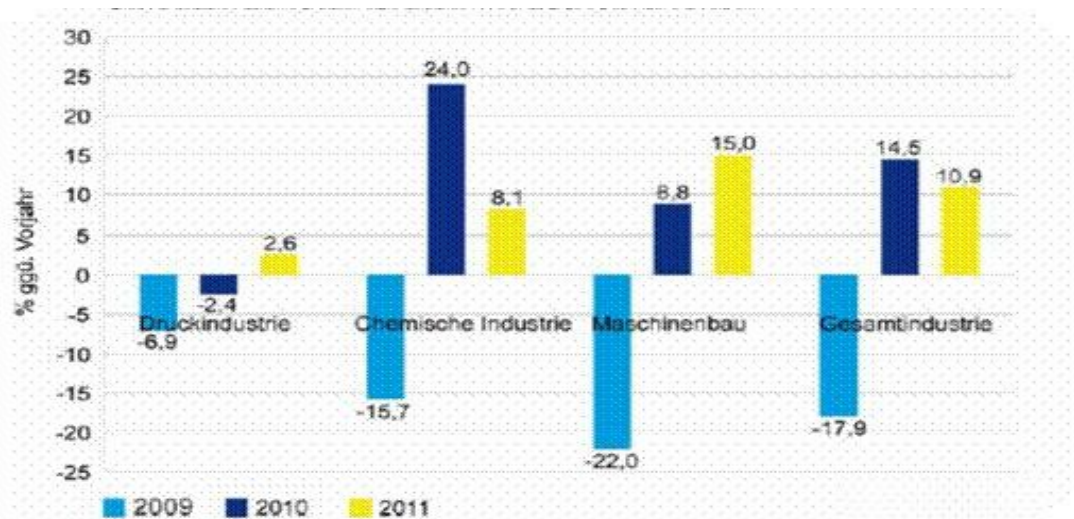


Abbildung 1: Umsatzraten Industriebranchen⁶

Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Druckindustrie nicht wie früher vom Werbewachstum profitieren kann, da die Werbeausgaben zunehmend in die elektronischen Medien fließen. Des Weiteren werden im Zuge des Zeitalters der Kommunikationsindustrie stetig neue Onlinedruckereien entwickelt.⁷ Es entsteht ein Konkurrenzkampf zwischen Online- und Offsetdruckereien, der sich zunehmend steigert. Infolgedessen geraten viele Offsetdruckereien in eine wirtschaftliche Notlage und müssen Insolvenzverfahren einleiten. Gegenüber dem Vorjahr ist die Anzahl eröffneter Insolvenzverfahren im Jahr 2011 von 190 auf 200, das heißt 5,3 Prozent gestiegen.⁸

⁵ Vgl. StudieFacta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf [Stand 07.07.2012]

⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2012, Berechnungen: bvdM Mai 2012

⁷ Vgl. Druckmarkt, Druckindustrie: Rück- und Ausblick, S.17 URL: http://www.druckmarkt.com/archiv/ch/2002-4/2002-4-wiederholt_geschichte.pdf [Stand:07.07.2012]

⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2012, Berechnungen: bvdM Mai 2012

Da die Druckindustrie zu einem verstärkt integrierten Teil der Kommunikationsindustrie heranwächst, gibt es auch viele Chancen für Offsetdruckereien. Es werden neue Trends entwickelt und Marktnischen gefunden. Da eine vollständige Marktabdeckung an Dienstleistungszweigen durch das starke Konkurrenzstreben mit Onlinedruckereien nicht mehr möglich ist, erweist sich der Voll-Service für Offsetdruckereien als nicht mehr besonders effektiv.⁹ Offsetdruckereien müssen deshalb intelligente Marketingkonzepte entwickeln, Marktinnovationen und -nischen finden und ein sogenanntes Change Management betreiben, um am Markt zu bestehen.¹⁰ Change Management ist ein Prozess zur gezielten Veränderung der Unternehmenskultur.

Die Möglichkeiten des Change Management wird zur Entwicklung neuer Marketingstrategien herangezogen. Auf dieser Grundlage wird untersucht, welche Vorteile sich eine Offsetdruckerei im Wettbewerb mit Onlinedruckereien verschaffen kann und inwieweit Veränderungen innerhalb des Unternehmens vorgenommen werden müssen. Zusätzlich werden Trendempfehlungen gegeben. Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht das Unternehmen SCHWARZ Medien-Center GmbH, das durch innovative Konzepte seit über 110 Jahren am Markt erfolgreich besteht.

Damit Offsetdruckereien erfolgreich am Markt bestehen können, muss zu der Änderung der Marketingstrategie auch ein Veränderungsprozess im Unternehmen durchlaufen werden, das sogenannte Change Management. dieses in der Praxis einer Offsetdruckerei betrieben werden kann, um das Unternehmen zum nachhaltigen Erfolg zu führen, wird in dieser wissenschaftlichen Arbeit näher erläutert.

1.2 Vorgehensweise

Zu der theoretischen Einarbeitung in das Thema „Change Management von Offsetdruckereien zur Entwicklung von Marketingstrategien an dem Praxisbeispiel der

⁹ Vgl. Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf
[Stand 07.07.2012]

¹⁰ Vgl. Hack, Deutscher Drucker, 04/2011

*SCHWARZ Medien-Center GmbH*¹¹ wird zunächst die derzeitige Situation in der Druckbranche thematisiert. Im Zeitalter der Informationstechnologie führt die Entwicklung neuer Methoden und die Einführung innovativer Prozesse für die digitale Datenverarbeitung zu einem starken Wettbewerb zwischen Offset- und Onlinedruckereien. Da Onlinedruckereien über das Medium Internet eine starke Präsenz in der Druckbranche besitzen und Leistungen zu günstigeren Preisen anbieten können, versuchen diese die Kunden von Offsetdruckereien abzuwerben.¹¹

Mit Hilfe eines Vergleichs von Offset- und Onlinedruckereien wird geklärt, welche Vorteile sich Offsetdruckereien gegenüber Onlinedruckereien verschaffen können. Aus diesen herauskristallisierten Vorteilen ergeben sich für Offsetdruckereien bestimmte Möglichkeiten, sich von dem Wettbewerb abzuheben. Um diese Potentiale näher zu beleuchten, wird anhand einer Stärken- und Schwächen-Analyse und einer Chancen-Risiken-Analyse die Situation von Offsetdruckereien genauer untersucht. Im Anschluss daran wird zunächst die *SCHWARZ Medien-Center GmbH* vorgestellt, welche ein positives Beispiel für nachhaltigen Erfolg in Mitteldeutschland liefert.

Um die empirische Forschung voranzutreiben, wird unter Verwendung eines qualitativen Interviews mit der *SCHWARZ Medien-Center GmbH* geklärt, welche Veränderungen innerhalb eines Unternehmens besonders wichtig sind, um in der Druckbranche erfolgreich bestehen zu können. Hierzu werden anschließend Überlegungen angestellt, welche Marketingstrategien für die Zukunft besonders wirkungsvoll sein könnten.

Im weiteren Verlauf wird sich mit der Methodik des Change Management beschäftigt und Überlegungen angeführt, wie diese Verfahrensweise in der Praxis bei Offsetdruckereien implementiert werden kann. Des Weiteren werden Hinweise gegeben, wie die Neuerungen im Unternehmen gefestigt werden können, um eine nachhaltige

¹¹ Vgl. Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf
[Stand 07.07.2012]

Entwicklung zu generieren. Infolgedessen wird ein Ausblick auf die Trendentwicklung der Druckbranche gegeben.

In der Zusammenfassung werden die Resultate aus der theoretischen und empirischen Forschung präsentiert und es wird die Frage beantwortet, inwieweit es einer Offsetdruckerei gelingt, durch innovative Marketingstrategien im Wettbewerb mit Onlinedruckereien zu bestehen. Zusätzlich werden als Fazit Trendempfehlungen dargelegt.

2 Offset- und Onlinedruckerei

Im dem folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen des Druckens dargestellt. Darüber hinaus wird der Vergleich von Offset- und Onlinedruckereien aufgeführt. Darin werden die Vor- und Nachteile der beiden Druckereiformen diskutiert und über eine Stärken-Schwächen- und eine Chancen-Risiken-Analyse die Differenzierungspotentiale von Offsetdruckereien thematisiert.

2.1 Theoretische Grundlagen Drucken

2.1.1 Druck und Drucktechniken

Druck bezeichnet alle Reproduktionsverfahren zur Vervielfältigung von Druckvorlagen. Es werden je nach Druckverfahren seitenrichtige oder seitenverkehrte Druckvorlagen benutzt. Diese werden zunächst mit einer Druckfarbe überzogen und dann auf einen Bedruckstoff gepresst. Dabei überträgt sich die Farbe von der Druckvorlage auf den Bedruckstoff. Die Druckvorlage kann dabei in der Regel mehrfach verwendet werden. Zum Druck werden Druckkörper, Druckfarbe, Druckform und ein Bedruckstoff benötigt. Im Druck werden verschiedene Techniken angewandt, es wird dabei in Tief-, Flach-, Hoch- und Siebdruck unterschieden (Abbildung 2).¹²

¹² Vgl. Drucktechniken: Der Druck. URL: www.drucktechniken.net [Stand 27.05.2012]

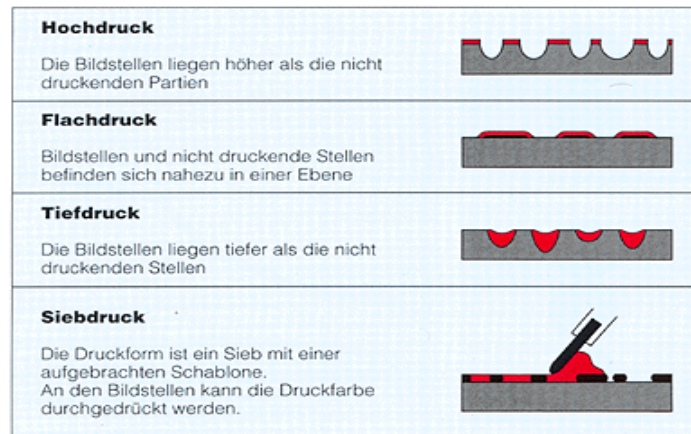


Abbildung 2: Unterscheidung der Drucktechniken¹³

2.1.2 Offsetdruck

Der Offsetdruck gehört zu den Flachdruckverfahren. Bei diesem Druck befinden sich auf einer Druckplatte eng nebeneinander liegende druckende und nicht druckende Bereiche. Der Offsetdruck beruht auf einer Methode, bei der die zu druckenden Stellen eine fetthaltige Druckfarbe annehmen und gleichzeitig Wasser abstoßen. Ein Feuchtmittelfilm trennt die nicht zu bedruckenden Stellen von dem Feuchtwerk. Die Druckfarbe von den Farbauftragswalzen des Farbwerks wird anschließend auf die zu druckenden Stellen aufgebracht. Danach nimmt ein Gummizylinder das Druckbild auf und überträgt es auf den Bedruckstoff. Offsetdruckmaschinen werden in Bogenrotations- und Rollenrotations-Offsetdruckmaschinen unterschieden.¹⁴

¹³ Vgl. Buchmüller: Druckverfahren. URL: <http://buchmueller.com/paperpage/druckverfahren.html> [Stand 27.05.2012]

¹⁴ Vgl. KDD Kompetenzzentrum Digital-Druck GmbH: Lexikon: Offsetdruck. URL: <https://www.druckterminal.de/lexikon/lexikon.php?letter=O> [Stand 28.05.2012]

2.1.3 Onlinedruck

Unter dem Begriff Onlinedruckerei ist das internetgestützte Bestellen und Auslösen von Druckaufträgen zu verstehen, wobei der Unternehmensstandort selbst aus einer klassischen Druckerei besteht.

2.2 Vergleich Offset-und Onlinedruckerei

Aufgrund einer fortschreitenden Informationstechnologie in der heutigen Kommunikationsgesellschaft haben sich in den letzten Jahren zunehmend Onlinedruckereien am Markt etabliert.¹⁵ Dieses Medium erfreut sich durch seine vermeintlich günstigen Preise und seiner unkomplizierten Abwicklung von Druckaufträgen großer Beliebtheit.¹⁶ Diese Entwicklung führt jedoch zu einem starken Wettbewerb mit klassischen Offsetdruckereien, die dadurch erhebliche Umsatzeinbrüche verbuchen müssen.¹⁷

Offset- und Onlinedruckereien können jeweils durch unterschiedliche Vor- und Nachteile charakterisiert werden. In der Tabelle 1 werden beide Druckereiformen miteinander verglichen. Aufgrund eines großen Spektrums sowie einer weitreichenden Spezialisierung an Onlinedruckereien wird eine Verallgemeinerung vorgenommen. Es existieren jedoch außerhalb dieser Betrachtung Onlinedruckereien, die von den allgemeinen Standard- und Mittelmaßmerkmalen abweichen. Zudem werden die ausgewählten Kategorien unter Berücksichtigung des Einflusses auf die Kundenzufriedenheit überprüft. Entstehen prägnante Vorteile für den Kunden, wird dies mit einem Plus-Zeichen gekennzeichnet, Nachteile entsprechend mit einem Minus-Zeichen. Für den Vergleich werden die *print24 GmbH*, die *flyeralarm GmbH*, *Onlineprinters GmbH* als Beispiel für Onlinedruckereien und die *Druckerei Görner GmbH*, die *Druckerei Henning* und die *Union Druckerei Dresden GmbH* als Beispiele für Offsetdruckereien ausgewählt.

¹⁵⁻¹⁷ Vgl. Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf
[Stand 07.07.2012]

Tabelle 1: Vergleich Online- und Offsetdruckerei (eigene Darstellung)

Onlinedruckerei	Offsetdruckerei
Produkt bezogener Preis für: 250 Flyer, A7, 100g/m², Standardversand	
<div>+</div> <div> <i>Print 24 GmbH:</i> 15,04 Euro <i>flyeralarm GmbH:</i> 24, 59 Euro <i>Onlineprinters:</i> 26, 11 Euro </div> <div>Daraus ergibt sich ein durchschnittlicher Preis von 21,91 Euro.</div>	<div>-</div> <div> <i>Druckerei Görner GmbH:</i> 24,90 Euro <i>Union Druckerei</i> <i>Dresden GmbH:</i> 52,50 Euro <i>Druckerei Hennig:</i> 192,00 Euro </div> <div>Daraus ergibt sich ein durchschnittlicher Preis von 89,90 Euro.</div>
Produktgestaltung	
-	+
Begrenzte Auswahl an: <ul style="list-style-type: none"> - Formaten - Papiergrammaturen, - Layout - Papierart- und -stärke - haptische Eigenschaften - Druckfarbe 	Unterschiedliche Formate, Papiergrammaturen, Layouts, Papierarten und -stärken, Druckfarbe, haptische Eigenschaften nach Wunsch des Kunden.
Produktangebot	
Flyer, Plakate, Visitenkarten, Broschüren, Folien, Briefpapier, Kataloge, Faltblätter, Kuverts, Kalender, Ordner/ Mappen...	
Ablauf Druckauftrag	
-	+
Kunde übernimmt selbstständig Bestimmung von: <ul style="list-style-type: none"> - Grafik - Text - Layout - Papierqualität - Druckdatenlieferung 	Datenerstellung und Druckproduktgestaltung wird von Mitarbeitern der Druckerei übernommen.
Service	
-	+
Kunde übernimmt Bestell- und Gestaltungsvorgang selbst.	Individuelle Bedienung und Beratung des Kunden.

Druckkontrolle	
- Erfolgt bei wenigen Anbietern mit Aufpreis	+ Erfolgt.
Kommunikation	
- Kommunikation zum Kunden über das Internet.	+ Kommunikation zum Kunden persönlich, zusätzliche Informationen während der Produktionsphase erfolgen über Telefon und Internet.
Qualität	
- Die Druckprodukte haben aufgrund vieler Automatismen grafische Qualitätsschwankungen.	+ Die Druckprodukte haben eine hohe Qualität.
Abholung	
- Lieferung zum Kunden zuzüglich Versandgebühren.	+ Selbstabholung durch den Kunden oder kostenfreie Lieferung durch die Druckerei.
Produktionszeit	
+ Nach Standardbestellung drei bis fünf Werktage, nach Expressbestellung ein bis zwei Werktage. Bei Express-Sendungen wird ein Aufpreis veranschlagt.	- Die Produktionszeit der Druckerzeugnisse beträgt vier bis sieben Werktage. Express ebenfalls möglich, oft ohne Aufpreis!
Flexibilität der Auftragsbestellung	
+ Besitzt eine hohe Flexibilität.	- Besitzt keine hohe Flexibilität.
Abgabezeiten	
+ Vorgegebene Druckzeiten, individuelle Abweichungen untereinander.	- Der Kunde ist an Öffnungszeiten der Druckerei gebunden. Druckaufträge können zum Teil auch per E-Mail versandt werden.

Es lässt sich feststellen, dass Offsetdruckereien in Hinblick auf Produktgestaltung, Ablauf des Druckauftrags, Service, Druckkontrolle, Qualität und Produktabholung mehr Vorteile gegenüber Onlinedruckereien aufweisen. In den Kategorien Preis, Abgabezeiten und Flexibilität besitzen Onlinedruckereien hingegen Vorteile gegenüber

Offsetdruckereien. Beide Druckereien gleichen sich im Kriterium Produktangebot, welches aufzeigt, dass im Produktangebot nicht unterschieden wird.

Nachdem festgestellt wurde, welche Vor- und Nachteile beide Druckereien besitzen, müssen die einzelnen Kriterien genauer untersucht werden, um die Eigenschaften der beiden Druckereiarten herauszuarbeiten.

Der Service ist deutlich der gewichtigste Vorteil, den eine Offsetdruckerei gegenüber einer Onlinedruckerei besitzt. Der persönliche Kontakt zum Kunden bei der Auftragsannahme und Abholung der fertigen Druckprodukte ermöglicht eine professionelle Beratung verschiedenster Produkte und Leistungen seitens der Mitarbeiter der Offsetdruckerei. Aus diesem Grund können die Drucksachen optimal auf die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden. Des Weiteren geht diesem Service eine ständige Kommunikation zwischen Offsetdruckerei und Kunden vor Ort, per Telefon oder E-Mail einher. Insofern profitiert der Kunde vom Nutzen, seinen Druckauftrag an kompetentes Fachpersonal zu übergeben und ein qualitativ hochwertiges Endprodukt zu erhalten. Ein weiterer Servicevorteil von Offsetdruckereien ist es, dass alle Aufträge separat bearbeitet werden und daraufhin eine professionelle Druckdatenerstellung und Druckkontrolle erfolgt.

Onlinedruckereien stellen einen anderen Service bezüglich Kundenbetreuung bereit. Der Kunde führt seinen Druckauftrag von der Auswahl des Druckmediums über die Bearbeitung bis hin zur Bestellung auf der jeweiligen Internetseite selbstständig aus. In der Regel wählt der Kunde aus Standard-Formatvorgaben das Produkt, die Größe, die Papierqualität und -stärke, das Layout, Auflage und Farbe eigenständig aus. Im nächsten Schritt lädt der Endkunde eine eigene Grafik hoch oder wählt ein vorgefertigtes Grafikmuster mit Text und weiteren grafischen Gestaltungsmöglichkeiten aus.

Der Onlinedruck ist in dem Prinzip eines Sammeldrucks begründet, das bedeutet, verschiedene Auftraggeber teilen für ihren Druckauftrag eine Druckplatte einer Ma-

schine.¹⁸ Im Anschluss an die Druckbestellung bestimmt der Kunde, wann seine Druckprodukte geliefert werden sollen. Der Druckauftrag geht nach Druckeingang, der häufig an Uhrzeiten gebunden ist, sofort in den Druck.

Anhand dieses Serviceunterschiedes der beiden Druckereiformen wird deutlich, dass der günstigere Preis für Drucksachen bei Onlinedruckereien dadurch zustande kommt, da die Druckdatenerstellung eines Druckerzeugnisses von dem Kunde übernommen werden. Ferner lässt sich der Preisvorteil im Verhältnis zu Offsetdruckereien in der Standardisierung der angebotenen Produkte und dem Prinzip des Sammeldrucks begründen. Folglich können grafische Qualitätsverluste der Druckerzeugnisse von Onlinedruckereien auftreten. Nicht selten jedoch verfügen Onlinedruckereien über modernste Druckmaschinen, die hervorragend gewartet sind, und denen der Offsetdruckereien nicht nachstehen. Die qualitativen Defizite der Druckergebnisse liegen oft an fehlender Fachkenntnis und falscher Bedienung der Gestaltungseinstellungen des Druckauftrages seitens der Kunden und der Verfahrensweise des Sammeldrucks begründet. So können massive Farbverfälschungen, unschöne Muster und Rastereffekte vorkommen. Einige wenige Onlinedruckereien bieten einen kostenpflichtigen Datencheck an, in dem Probleme vorab festgestellt werden können.¹⁹

Eine Offsetdruckerei bietet seinen Kunden neben verschiedenen Farbvariationen die Möglichkeit, den Druckerzeugnissen haptische Eigenschaften hinzuzufügen, das heißt die Integration verschiedener Konturen auf die Drucksache. Dadurch erlangt das Druckerzeugnis einen hochwertigen individuellen Charakter. Vereinzelt offerieren Onlinedruckereien ebenfalls haptische Verfahren für Druckerzeugnisse, dieses Angebot ist jedoch bisher weniger stark auf dem Markt vertreten. Im Offsetdruck machen die Grundkosten für die Herstellung der Druckplatten, Maschineneinrichtung

¹⁸ Vgl. .Datenfluss - Agentur für Mediengestaltung: Druck und Produktion: Sammeldruck URL: <http://www.datenfluss.de/druck-und-produktion/sammeldruck> [Stand 28.05.2012]

¹⁹ Vgl. Hack, Deutscher Drucker, 04/2011,

etc. den größten Anteil der Kosten aus. Im Individualdruck werden diese Kosten dem einzelnen Auftraggeber in Rechnung gestellt.

Das Angebot an Druckprodukten unterscheidet sich bei beiden Druckereiformen kaum. Jedoch besitzt eine Offsetdruckerei insgesamt eine größere Produktauswahl als eine Onlinedruckerei.

Ein wesentlicher Vorteil von Onlinedruckereien äußert sich dagegen darin, dass die Druckaufträge an meist zwei bis drei unterschiedlichen Uhrzeiten am Tag in Druck gehen. Diese Uhrzeiten bestimmt jede Onlinedruckerei individuell. Dementsprechend kann sich der Kunde flexibel zu einer ihm beliebigen Tageszeit entscheiden, den Druckauftrag abzuschicken und eine daran angepasste Lieferart wählen. Demzufolge ergibt sich für den Kunden in Bezug auf die Dauer des Drucks ein Zeitersparnis; dennoch muss er bei Express-Lieferungen bis zu zwei Werktagen zuzüglich zu den Versandkosten, Expressgebühren zahlen.

Dagegen muss sich ein Kunde bei einer Offsetdruckerei nicht an Druckzeiten halten, dafür aber an die Öffnungszeiten der Druckerei. Kurzfristige Druckaufträge können nur von einigen Offsetdruckereien realisiert werden, dabei liegt der schnellste Termin zur Fertigstellung eines Druckauftrages je nach Umfang bei einem Werktag. Einige Offsetdruckereien bieten aber bereits den Service an, Druckaufträge per E-Mail anzunehmen.

Wie aus Tabelle 1 hervorgeht, kann ein Kunde einer Offsetdruckerei die fertigen Druckerzeugnisse selbst abholen. Dabei hat der Kunde die Vorteile, seine Bestellung vor Ort einzusehen und die Möglichkeit bei Unzufriedenheit seine Kritik zu äußern und Änderungen vornehmen zu lassen sowie ohne Versandkosten seine Ware abzuholen. Dabei entfallen wiederum die bei Onlinedruckereien veranschlagten Versandkosten. Bei Onlinedruckereien entfällt die Möglichkeit seine Druckprodukte zu reklamieren.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Offsetdruckereien theoretisch individuelle Vorteile aufweisen, um sich im Wettbewerb mit Onlinedruckereien zu differenzieren. Häufig fehlt an Wissen in der Praxis, wie diese Vorteile ausgenutzt und ausgeschöpft werden können, und entsprechende Maßnahmen sowie Strategien entwickelt werden.

2.3 Stärken-Schwächen-Analyse/Chancen-Risiken-Analyse einer Offsetdruckerei

Aufgrund der Tatsache, dass sich eine moderne Offsetdruckerei nicht mehr nur über den Druck von dem Wettbewerb mit Onlinedruckereien differenzieren kann, sind neue Maßnahmen und innovative Marketingstrategien entwickeln, die zu einem langfristigen Unternehmenserfolg beitragen.

Dazu empfiehlt es sich, eine Stärken-Schwächen-Analyse sowie eine Chancen-Risiken-Analyse durchzuführen, um herauszufinden, welche Unternehmensbereiche Differenzierungspotentiale aufweisen.

In Tabelle 2 werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, die sich aus Tabelle 1 ergeben haben, verallgemeinert und Potentiale zur Differenzierung aufgezeigt.

*Tabelle 2: Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken Analyse
(eigene Darstellung)*

Stärken	Schwächen
Service Kommunikation Qualität Individuelle Produkte und Gestaltung Spezielle Verfahren	Preis Produktionszeit Abgabezeiten/ Öffnungszeiten
Risiken	Chancen
Service- und Personalausbau Produkt Dienstleistung Kooperation	Investitionen nur in Technik

Aus Tabelle 1 und Tabelle 2 geht hervor, dass Offsetdruckereien gegenüber Onlinedruckereien im Service ihre größte Stärke aufweisen. Dementsprechend müssen Offsetdruckereien ihre Potentiale in diesem Unternehmensbereich nutzen und ausbauen. Da der Kontakt zum Kunden bei Offsetdruckereien eine zentrale Rolle spielt,

steht der Kunde bei allen Tätigkeiten im Mittelpunkt und muss direkt angesprochen werden. Die Offsetdruckereien verstärken den Bereich der Kundenberatung und -betreuung, da sie die Möglichkeit besitzen ihren Kunden eine professionelle Beratung betreffend der Auswahl verschiedener Papiere, Formate, Farbauswahl und grafischer Gestaltung zu bieten. Weiterhin ist es von großer Bedeutung, die Kunden während der Auftragsphase telefonisch oder schriftlich zu kontaktieren und darüber zu informieren, ob die Produktion planmäßig verläuft, Verzögerungen auftreten oder um einen Abholtermin für die fertigen Drucksachen zu vereinbaren. Dazu sollte eine aktive Kundenpflege zu Bestandskunden betrieben werden. Hierzu können bisherigen Kunden per Post oder E-Mail regelmäßig attraktive Angebote oder Newsletter zugesendet werden. Mithilfe kontinuierlicher Kundenbefragungen über Post, E-Mail oder vor Ort im Unternehmen erreicht die Offsetdruckerei eine ständige Optimierung Services. Dabei wird ein Synergieeffekt erzeugt, denn Kunden, die mit dem Service zufrieden sind, empfehlen die Offsetdruckerei weiter. Diese wertvollen Empfehlungen sind besonders wichtig, um Neukunden zu akquirieren.

Die Schwächen der Offsetdruckerei in den Kriterien Preis, Produktionszeit und Abgabezeiten (Vgl. Tabelle 1) lassen sich nur mindern, indem die hohe Qualität, die Individualität der Produkte und die Aufwendigkeit der Herstellungsverfahren durch kompetente Service-Mitarbeiter an die Kunden kommuniziert wird.

Um als Offsetdruckerei weiterhin für den Kunden attraktiv zu bleiben und sich im Wettkampf mit Onlinedruckereien zu behaupten, sollten Offsetdruckereien die Chance nutzen und ihr Dienstleistungs-Portfolio ausbauen. So könnten beispielsweise Dienste wie Druckvorstufe, Buchbinderei, Weiterverarbeitung, Warenlager, Konfektionierung und Digitaldruck angeboten von Offsetdruckereien werden, die diese Leistungen bisher noch nicht anbieten. Eine Perspektive für die Offsetdruckerei ist ferner die Einrichtung eines eigenen Marketingbereichs, der zum einen die firmeneigenen Marketingaktivitäten regelt und zum anderen den Kunden über seine eigenen Marketingmaßnahmen im Corporate Design berät.

Im Hinblick auf das Produkt verfolgt der Kunde das Ziel mit dem Druckerzeugnis Aufmerksamkeit erregen und von den Wettbewerbern seiner Branche abgrenzen. Unter Umständen sind Kunden in Abhängigkeit ihrer zur Verfügung stehender Budgetplanung, dazu bereit mehr für die Druckerzeugnisse zu zahlen. Auf diese Be-

reitschaft seitens der Kunden muss eine Offsetdruckerei reagieren und dem Kunden seine einzigartigen Produktstärken, wie zum Beispiel die Veredelung von Drucksachen, anbieten. Bei der Veredelung werden unter anderem Spottlacke, Duftlacke oder Prägefolien auf das bedruckte Papier aufgetragen. Statt nur visuell zu kommunizieren, kann eine Botschaft so auch über weitere Sinne übertragen werden. So kann die Textur eines Feinstpapiers erfühlt, das Relief einer Stahlstrichprägung ertastet oder das Geräusch eines hochwertigen Kartons erhört werden, das sind besondere Eindrücke und besondere Stärken des Mediums Offset. Deshalb sollten Offsetdruckerei Prozesse für den Kunden gestalten, um für ihn ein ganzheitliches Produkt zu entwickeln.

Bei der Ausweitung neuer Produktmöglichkeiten und des Dienstleistungsportfolios eröffnet sich für Offsetdruckereien zusätzlich die Möglichkeit, ihre Produktpalette zu ergänzen. Dabei empfiehlt es sich, neue innovative Technologien einzusetzen. Leichtfertige Investitionsentscheidungen für neue Maschinen und Technologien, die ohne strategische Überlegungen gemacht werden, können ein großes Risiko finanzielles für Offsetdruckereien darstellen. Da die Technik und die daraus erzeugten Produkte im Zeitalter der Kommunikationstechnologie sich ständig erneuern und substituieren, bedeutet das für Offsetdruckereien in immer kürzer werdenden Zyklen Neuinvestitionen zu tätigen. Diese Verfahrensweise erweist sich nicht als rentabel für Offsetdruckereien. Deshalb ist es erforderlich, zu den neu angeschafften Techniken nachhaltige konzeptstarke Strategien zu entwickeln, die weniger schnell austauschbar sind und eine langfristig erfolgreiche Ausrichtung des Druckunternehmens garantieren.²⁰

Um sich im Wettbewerb mit Onlinedruckereien differenzieren zu können, ist es für Offsetdruckereien von großer Bedeutung, für mehr Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit zu sorgen und sich gut in den Medien zu präsentieren. Dabei ist darauf zu achten, dass sich eine Druckerei zur Zielgruppe positioniert, da in diesem Spektrum potentielle Neukunden akquiriert werden können.²¹ Hierzu bietet es sich an, Kooperationen mit regionalen Unternehmen zu schließen und die Gestaltung derer Drucker-

²⁰ Vgl. Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf
[Stand 07.07.2012]

²¹ Vgl. Hack, Deutscher Drucker, 04/2011

zeugnisse zu übernehmen und gleichzeitig über diese Plattform, Werbung für die eigene Offsetdruckerei zu betreiben. Zudem sollte Werbung über Wirtschaftsmedien wie Fachpresse, Industrie und Handelskammer sowie Handwerkskammer, Bundesverband für Druck und Medien und regional Tagespresse angestrebt werden.²²¹⁴

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass Offsetdruckereien Chancen haben, in der Druckbranche neben Onlinedruckereien zu bestehen, sie müssen aber zu den oben genannten Differenzierungsmöglichkeiten eigene innovative Strategien entwickeln. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit Marktnischen zu finden und nachhaltigen Erfolg herbeizuführen.

²² Vgl. Deutscher Drucker, Michael Hack, 04/2011

3 Praxisbeispiel Offsetdruck

In den folgenden Ausführungen wird die *SCHWARZ Medien-Center GmbH* vorgestellt, welche aufgrund der Unternehmensentwicklung ein erfolgreiches Beispiel aus der Druckbranche liefert.

Durch die Methode eines qualitativen Interviews mit der *SCHWARZ Medien-Center GmbH* soll geklärt werden, welche Veränderungen innerhalb eines Unternehmens besonders wichtig sind, um in der Druckbranche erfolgreich zu bestehen. Aus den Erkenntnissen dieses Interviews werden Möglichkeiten aufgezeigt, welche Marketingstrategien für die Zukunft besonders effizient sind.

3.1 Unternehmensportrait SCHWARZ Medien-Center GmbH

Die Gründung des Unternehmens als damalige Buchdruckerei erfolgte am 13. März 1902 durch Max R. Otto. Die Unternehmen *SCHWARZ Medien-Center GmbH* steht seit 110 Jahren über vier Generationen hinweg für erfolgreiche Drucktradition.²⁴ In den Jahren 1950 bis 1954 übernahm Gerhard Schwarz, der Enkel des Gründers, die Geschäftsführung und investierte in neue Anlagentechnik.²⁵ Nach 1983 übernahmen seine Frau Gerda Schwarz und ihr Sohn Rolf Schwarz die Firmenleitung.²⁶ Nicht nur politisch wurde 1990 nach der Wiedervereinigung Deutschlands neue Ausrichtung verfolgt, sondern auch im Unternehmen Schwarz. Klaus Schwarz, Urenkel des Gründers Max R. Otto, übernahm mit seiner Frau Petra Schwarz die Geschäftsleitung am 1. Oktober 1990 und stellt das Familienunternehmen von Buch- auf Offsetdruck um.²⁷ Drei Jahre später kommt es zur Namensänderung des Unternehmens in *Schwarz Druck, Werbung und Verlag GmbH*. Aufgrund, dass sich das Unternehmen betrieblich erweitern wollte, erfolgt 1994 ein Firmensitzwechsel.²⁸ Die Druckerei er-

²⁴⁻²⁸ Vgl. SCHWARZ Medien-Center GmbH: Kurzchronik. URL: http://www.schwarz-medien-center.de/de_kurzchronik.html [Stand 03.06.2012]

weitert ihre Räumlichkeiten und gliedert eine Buchbinderei an. Um weiterhin auf dem neusten Stand der Technik zu arbeiten, werden 1999 Großinvestitionen für Offset-, Falz-, Schneide- und Zusammentragtechnologie getätigt.²⁹ Nach mittlerweile 105 Jahren Unternehmensgeschichte erfolgt 2005 durch die Integration einer Werbeagentur in das Unternehmen die Gründung der *SCHWARZ Medien-Center GmbH* zusätzlich zur bereits bestehenden GmbH.³⁰ Daraufhin erfolgte zwei Jahre später erstmals ein Neubau des Firmengebäudes.

Für den Erfolg und das Wachstum wurde die *SCHWARZ Medien-Center GmbH* 2010 mit dem Wachstumspreis der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau ausgezeichnet.³¹ Heute beschäftigt die *SCHWARZ Medien-Center GmbH* 15 feste und mehrere freie Mitarbeiter. Auf diese Weise hat sich die einstige Buchdruckerei zu einem erfolgreichen Unternehmen entwickelt, mit der Besonderheit eine Coperate Design-Agentur, eine Druckerei und einen Verlag miteinander zu verknüpfen.³²

Die *SCHWARZ Medien-Center GmbH* berät Kunden bei ihrem Unternehmensauftritt und entwirft für sie ein unverwechselbares Coperate Design. Das Coperate Design vermittelt die Unternehmenspersönlichkeit durch ein einheitlich visuelles Erscheinungsbild, dabei wird es von Gestaltungskomponenten wie dem Logo, den Hausfarben, der Hausschrift, der typographisch gestalteten Form des Slogans, den Gestaltungsrastern und den stilistischen Sollvorgaben für Abbildungen und Illustrationselemente.³³ Dazu unterstützt die *SCHWARZ Medien-Center GmbH* als professioneller Druck-Dienstleister seine Kunden bei der Optimierung aller Print- und digitalen Medien für einen kommunikativen Außenauftritt.³⁴ Alle Produkte und Dienstleistungen werden mithilfe von modernen Technologien und Kreativität vom Unternehmen selbstständig entworfen, ausgearbeitet und produziert. Die Marke „*Werbung mit Biss*“ und der Slogan „*Starke Ideen, starke Umsetzung*“ unterstreichen

²⁹⁻³² Vgl. SCHWARZ Medien-Center GmbH: Kurzchronik. URL: http://www.schwarz-medien-center.de/de_kurzchronik.html [Stand 03.06.2012]

³³ Vgl. Herbst: Coperate Identity, 2009, S.59.

³⁴ Vgl. SCHWARZ Medien-Center GmbH: Kurzchronik. URL: http://www.schwarz-medien-center.de/de_kurzchronik.html [Stand 03.06.2012]

die Kreativität und die hohe Qualität der gefertigten Drucksachen und erbrachten Leistungen.³⁵ Schlussfolgernd lässt sich feststellen, dass die *SCHWARZ Medien-Center GmbH* durch ihre Individualität und innovative Strategien zu den erfolgreichsten Unternehmen in der Druck- und Medienbranche gehört und Trends setzt. Sie liefert ein gutes Beispiel dafür, wie man sich als ehemalige Offsetdruckerei neu erfinden, weiterentwickeln und vom Wettbewerb am Markt differenzieren kann.

3.2 Qualitatives Interview mit der SCHWARZ Medien-Center GmbH

Im Nachfolgenden wird erläutert, wie sich angewandte Feldforschung³⁶ zusammensetzt, welche Personen für die Erhebung der Daten ausgewählt und welche Forschungsmethoden eingesetzt wurden.

3.2.1 Beschreibung der Stichprobe

Als Interviewpartner für die qualitative Forschungsmethode wurde Herr Dr. Klaus Schwarz ausgewählt, der als Geschäftsführer der *SCHWARZ Medien-Center GmbH* und Vorsitzender des deutschen Verbandes Druck und Medien in Sachsen über umfassende Informationen und Erfahrungen zu Offsetdruckereien verfügt. Während des qualitativen Interviews war zudem Tina Schwarz, die Leiterin des Marketingbereichs, anwesend.

3.2.2 Forschungsmethode

Um die empirische Forschung innerhalb der Untersuchung umzusetzen, wurde das qualitative Interview als Methode aus der Sozialforschung ausgewählt.³⁷ Für die

³⁵ Vgl. SCHWARZ Medien-Center GmbH: Kurzchronik. URL: http://www.schwarz-medien-center.de/de_kurzchronik.html [Stand 03.06.2012]

³⁶ Vgl. Flick, Kardorff, Steinke : Qualitative Forschung, 2000, S.6

³⁷ Vgl. Flick, Kardorff, Steinke : Qualitative Forschung, 2000, S. 10

spätere Auswertung wurden die Antworten auf einem Tonträger im mp3-Format aufgezeichnet.

Es wird sich dieser Methode bedient, da sie die Möglichkeit bietet, bei Unklarheiten nachzufragen und so zu verständlichen und differenzierten Aussagen zu gelangen.

3.2.3 Qualitatives Interview

Damit herausgefunden werden kann, welche Strategien, Differenzierungsinstrumente und Trends für Offsetdruckereien in der Druckbranche von besonderer Bedeutung sind, wird die Methode des qualitativen Interviews gewählt. Für das Gespräch wurde ein Leitfaden entwickelt, der in Form einer offenen, teilstandardisierten Befragung geleitet wurden. Die interviewende Person legte eine Reihenfolge der Fragen fest.³⁸ Mit Hilfe dieser Methode haben die Interviewpartner die Möglichkeit, sich frei und offen zu äußern.

3.2.4 Forschungsinstrument

Es wird ein leitfadengestütztes Interview für die Datenerhebung mit Herrn Dr. Schwarz erstellt, dem ein Interviewleitfaden zu Grunde liegt (siehe Anhang). Beim Interview mit Herrn Dr. Schwarz werden offene Fragen gestellt, die dazu dienen, die befragte Person möglichst frei und authentisch antworten zu lassen. Durch Nachfragen besteht die Möglichkeit der Klärung von Unklarheiten. Die Fragestellung umfasst folgende Themen:

- Erfolg der *SCHWARZ Medien-Center GmbH*
- Kernkompetenzen, Lösungen und Strategien der *SCHWARZ Mediacenter GmbH* zur derzeitigen Lage der Druckbranche
- Differenzierungsinstrumente und Tendaussichten für Offsetdruckereien
- Bedeutung und Umsetzung von Change Management .

³⁸ Vgl. Flick, Kardorff, Steinke : Qualitative Forschung, 2000, S.12

3.2.5 Untersuchungsdurchführung

Über den Ablauf des Gesprächs, die Weiterarbeit mit den zu gewinnenden Informationen und das Festhalten der Daten per mp3-Gerät wurde Dr. Klaus Schwarz im Vorfeld des Interviews informiert. Bei der Durchführung wurde darauf geachtet, dass die Fragen möglichst nicht suggestiv gestellt wurden, um den Einfluss auf die befragte Person zu minimieren. Für die Durchführung des Interviews mit Herrn Dr. Klaus Schwarz und Frau Tina Schwarz wurde der Konferenzraum der *SCHWARZ Medien-Center GmbH* gewählt, wo für die Befragung ein mp3-Gerät auslegt werden konnte. Bei Unklarheiten konnten Aussagen paraphrasiert oder Rückfragen angebracht werden. Die vorgesehene Dauer dieses Gesprächs betrug eine 45 Minuten.

3.2.6 Datenauswertung

Die Daten aus dem Interview wurden transkribiert und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Ergebnisse liegen in tabellarischer Form im Anhang vor. Die Kategorienbildung³⁹ wird induktiv gebildet, da im Voraus keine Hypothesen gebildet werden, sondern nach Ansätzen und Möglichkeiten für Offsetdruckereien gesucht werden, um im Wettbewerb mit Onlinedruckereien zu differenzieren. Für die Kategorisierung wurde im Voraus ein Codeplan erstellt, der die relevanten Aspekte für die Beantwortung der Fragestellung enthält. Das Interview konnte so inhaltsanalytisch untersucht und für die Auswertung aufbereitet werden. Die Aussagen werden paraphrasiert, generalisiert und schließlich für die Kategorisierung auf eine grammatikalische Kurzform reduziert. Die Inhaltsanalyse kann mittels Zeilenangaben nachvollzogen werden, da sich diese mit der Transkription des Interviews decken.

³⁹ Vgl. Kategorisierung nach Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S.33

3.2.7 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Interviews mit Herrn Dr. Klaus Schwarz dargestellt. Es werden die auf die Fragestellung bezogenen relevanten Antworten zusammengefasst. Die vollständigen Resultate der Befragung befinden sich im Anhang.

Entwicklung und Erfolg der *SCHWARZ Medien-Center GmbH*:

Das Unternehmen *SCHWARZ Medien-Center GmbH* kann eine 110-jährige erfolgreiche Unternehmensgeschichte vorweisen. Seit der Gründung folgte das Unternehmen ihrer Philosophie, Aufgaben und Ziele zu finden und dafür entsprechende Lösungen herbeizuführen. Oberste Priorität hat dabei die kreative Arbeit im Team, um auf die aktuellen wirtschaftlichen Situationen kurzfristig zu reagieren und innovative Wege zu finden. In den letzten zehn Jahren sind besonders große Etappen in der Firmenentwicklung gemacht worden. Dazu gehören die Einführung der Offsetdruck-Technik 1990 und die Bildung einer zusätzlichen Agentur 1992 im Unternehmen. Die Zusammenarbeit der Mitarbeiter trägt wesentlich zu dem langjährigen Erfolg des Unternehmens bei. Zur Motivationssteigerung werden die Mitarbeiter in jeden Entwicklungsschritt einbezogen wurden, sind sie hoch motiviert. Der Eintritt von Tina Schwarz in die *Schwarz Medien-Center GmbH*, hat dazu geführt, dass bei Kreativarbeiten Projektgruppen gebildet wurden. Dadurch verstärkte sich die gesamte Teambildung. Der Umzug 1994 vom Gründungsort des Unternehmens in eine 650 Quadratmeter große Industriebrache gehörte zu dem größten Schritt der bisherigen Entwicklung. Aufgrund von inakzeptablen Mietbedingungen wurden 2006 Pläne für einen Neubau konzipiert. Daraufhin erfolgt 2007 der Umzug in den heutigen Firmensitz der *SCHWARZ-Medien Center GmbH*. Die Besonderheit ist dabei, dass die vor dem Umzug 2007 getätigten Investitionen, wie zum Beispiel eine Vier-Farbmaschine, Zusammentragetechnik und das System „Computer to Plate“ in den Neubau komplementiert wurden.

Lösungen und Strategien:

Die *SCHWARZ Medien-Center GmbH* ist der Ansicht, dass die Offsetdruckereien in der Zukunft positive Erfolgsaussichten haben, wenn sie Medien der Kommunikationstechnologie verwenden, indem neue Technologien mithilfe von geschickten Übergangssystemen eingebunden werden. Dies äußert sich darin, dass moderne Technologien miteinander vernetzt werden und am Ende dieser Verknüpfung ein Nutzen für den Kunden generiert wird. Ein Beispiel dafür ist die Zusammenführung von Print und Internet über einen Quick Response –Code⁴⁰, ein gedrucktes Medium, welches eine optisch schwarzweiße Differenzierung aufweist und über eine Application⁴¹ auf eine Landing-Page⁴² eines Smartphone einfließt. Für die *SCHWARZ Medien-Center GmbH* ist die cross-mediale Integration entsprechend den Kundenüberlegungen eine Lösung, um dem Verdrängungsdruck der Druckbranche auszuweichen. Dabei ist es für die *SCHWARZ Medien-Center GmbH* wichtig, von Anfang an am Kunden zu bestehen, das bedeutet dem Kunden zuhören, ihn anschauen und hinhören, um das Richtige herauszufiltern und ganzheitliche Denkweisen zu implizieren. Neue Denkweisen sind der *SCHWARZ Medien-Center GmbH* besonders wichtig. So werden zum Beispiel soziale Netzwerke wie „Xing“ verwendet und „Twitter“ für die Zukunft nicht ausgeschlossen.

Differenzierungsinstrumente und Tendaussichten für Offsetdruckereien

Der Service stellt für die *SCHWARZ Medien-Center GmbH* das wichtigste Differenzierungsinstrument für Offsetdruckereien dar. Dazu ist die Professionalität eines Service-Mitarbeiters der entscheidende Faktor Kundenzufriedenheit zu erreichen.

⁴⁰ deutsch: schnelle Antwort Vgl. IT Wissen, QR-Code. URL: www.itwissen.info/definition/lexikon/quick-response-QR-QR-Code.html [Stand 06.08.2012]

⁴¹ Kurzform für Applikation, bezeichnet Anwendungsprogrammen für mobile Endgeräte und Dienste. Vgl. Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: App-Economy. URL: www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569838/app-economy-v2.html [Stand 06.08.2012]

⁴² deutsch Landeseite, ist eine Internetseite, die speziell als Einsprungziel für eine Werbekampagne erstellt wurde. Vgl. Handbuch Usability, Landing-Page. URL: www.handbuch-usability.de/definition-landingpage.html [Stand 06.08.2012]

Weitere Differenzierungsansätze ergeben sich in der Erweiterung des Kundenangebots durch ganzheitliche Betrachtungsweisen und der Erstellung von Kundenkonzepten und Marktforschungsanalysen. Die Kommunikation zum Kunden spielt nach Meinung der *SCHWARZ Medien-Center GmbH* eine zentrale Rolle, um sich im Wettbewerb mit Onlinedruckereien zu behaupten. Unter Verwendung dieser Differenzierungsinstrumente und der Verarbeitung der jeweiligen Kernkompetenzen eines Unternehmens können sich Offsetdruckereien von Onlinedruckereien abheben. Die Offsetdruckereien sollten sich jedoch entscheiden, welche Entwicklung sie in Zukunft nehmen möchten. Daraus ergibt sich der Trend, dass sich Offsetdruckereien von ihrer eigenen Technik lösen und für Onlinedruckereien Kooperationsarbeit leisten. Das hat für Offsetdruckereien den Vorteil, eine hohe Gewinnmarge zu erzielen, jedoch aber den Nachteil, dass Kunden nicht mit in den Produktionsprozess einbezogen werden und bei Produktionsschwierigkeiten einen schlechteren Kundenservice verzeichnen könnte. Des Weiteren kommt der Elektronik eine völlig neue Bedeutung bei: Klassische Offsetdruckereien können meist nur in Kombination mit digitalen Medien existieren. Damit Offsetdruckereien erfolgreich auf dem Markt bestehen können, sollten sie eine IT-Abteilung zur Netzwerkeüberarbeitung, Systempflege und Programmierung in das Unternehmen integrieren.

Bedeutung und Umsetzung von Change Management

Aus dem Interview kann der Schluss gezogen werden, dass Change Management die oberste Priorität bei dem individuellen Aufbau eines neuen Geschäftsmodells besitzt. Damit ein Druckunternehmen erfolgsorientiertes Change Management betreiben kann, muss es sich einer Selbstanalyse unterziehen. Dabei ist es von Bedeutung, die aktuelle Unternehmenssituation vor Ort zu betrachten und Kundenmeinungen einzuholen. Aus den Meinungen und Sichtweisen der Kunden lassen sich vom Unternehmen Trends ableiten, die auf das jeweilige Unternehmen projiziert werden können. Um aktive Veränderungen in den Unternehmen der Druckbranche herbeizuführen und innovative Strategien zu finden, müssen die Führungskräfte eines Unternehmens neue Denkweisen entwickeln. Zu den neuen Denkweisen gehört, über die eigenen Sichtweisen hinauszuschauen, Weiterbildungen zu besuchen, aus sozialen Netzwerken zu lernen, ganzheitliche Betrachtungsweisen und Kundenumfragen heranzuziehen. Nachdem eine Offsetdruckerei strategische Entscheidungen

getroffen hat, sollte daraufhin eine Vision erarbeiten werden. Diese muss mit untergeordneten Teilzielen untersetzt, mit den Potentialen der Mitarbeiter belegt und optimal auf den Markt abgestimmt sein. Der Veränderungsprozess innerhalb eines Unternehmens zieht meist Investitionen mit sich. Dabei sollte der Druckunternehmer kleine innovative Ecktechnologien einsetzen, diese sind oft effektiver als große Maschinen, die den Kostenbeitrag nicht decken. Wenn am Ende des Change Management-Prozesses ein Vorteil für den Kunden generiert werden kann, trägt dieser zu einem wesentlichen Teil zu dem Erfolg des Unternehmens bei.

3.3 Besondere Marketingstrategien

Für die aktuelle Situation der Offsetdruckereien in der deutschen Druckbranche existiert keine konstituierte Marketingstrategie, die den wirtschaftlichen Erfolg und die vollständige Differenzierung von Onlinedruckereien garantiert. Vielmehr ist es für Offsetdruckereien von Bedeutung, die momentane Situation des eigenen Unternehmens genau in Hinblick auf Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken zu analysieren. Parallel zu der intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Druckerei sollten die Unternehmer die Meinungen ihrer Kunden und Mitarbeiter heranziehen. Die Ansichten und Denkweisen der Kunden und Mitarbeiter leisten einen wertvollen Beitrag dazu, welche künftige Entwicklung erfolgversprechend sein kann. Aus diesen Rückkopplungen können Offsetdruckereien ihre Kernkompetenzen besser selektieren, Differenzierungsinstrumente herausarbeiten und eine Marketingstrategie entwickeln, die individuell auf das Unternehmen angepasst ist.

Die Marketingstrategie beziehungsweise das Ziel der Unternehmung sollte mit Teilzielen unterlegt sein, um eine nachhaltige Entwicklung sicher zu stellen. Dabei müssen jedoch nicht alle bisher bewerteten Vorgehensweisen und Techniken annulliert werden. Hingegen sollte der Fokus darauf gelenkt werden, als Unternehmer neue Denkweisen zu entwickeln und über raffinierte Cross-Media-Effekte⁴³ die Verbin-

⁴³ Vgl. Gabler Verlag, Prof. Dr. Kollmann, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Crossmedia. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/crossmedia.html> [Stand 06.07.2012]

derung von Druck und digitalen Medien stärker miteinander zu vernetzen, was zum Beispiel durch die Integration intelligenter Ecktechnologien realisiert werden kann. Am Ende dieses Prozess muss ein Nutzen beziehungsweise ein Vorteil für den Kunden kreiert werden, der ein Maß für den Erfolg der Marketingstrategie erfolgreich ist. Wie eine innovative Marketingstrategie während des Veränderungsprozesses einer Offsetdruckerei umgesetzt werden kann und was bei der Etablierung dieser zu beachten ist, wird im folgenden Kapitel erläutert.

4 Change Management bei Offsetdruckereien

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln verdeutlicht, agiert die Druckbranche in einem Umfeld, in dem durch Regulierung, verändertes Konsumverhalten und Verdrängungsdruck erfolgreiche Geschäftsprozesse angepasst werden müssen. Parallel dazu zwingt die Globalisierung viele operierende Offsetdruckereien dazu, über den eigenen Markt hinaus zu agieren.⁴⁴ Es muss daher ein Strategiewechsel vollzogen werden, der durch einen Prozess zur gezielten Veränderung der Unternehmenskultur beiträgt.⁴⁵ In diesem Kapitel wird untersucht, wie Change Management in der Praxis einer Offsetdruckerei umgesetzt werden kann. Abschließend wird ein Ausblick auf die Trends der Druckbranche gegeben.

4.1 Theoretische Grundlagen Change Management

Aufgrund schneller Entwicklungen der Industrie und damit einhergehend kurzfristige Veränderungen im operativen Geschäft ist für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ein Wandel der Organisationsstruktur unumgänglich. Für die Unternehmer besteht folglich eine Herausforderung, sich für die gestiegenen Anforderungen des Wettbewerbs zu sensibilisieren und die Notwendigkeit des proaktiven Wandels zu erkennen.⁴⁶

Change Management fungiert als interdisziplinäre Strategie, welche durch Beeinflussung der Unternehmenskultur, Organisationsstruktur und der betroffenen Individuen in einer Organisation, einen strukturellen Wandel herbeiführen soll.⁴⁷

⁴⁴⁻⁴⁵ Vgl. Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf [Stand 07.07.2012]

⁴⁶ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S.4

⁴⁷ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer, 2006, S.15

Die Bedeutung des Change Managements war noch nie so relevant wie in der aktuellen Situation der Globalisierung und Veränderung der Märkte.⁴⁷ Notwendige Veränderungen sollen durch den gezielten Einsatz des Change Managements besser planbar, steuerbar und damit erfolgreicher zu realisieren sein. Das strategische Management ist mit dem Change Management und der Umsetzung der Strategie eng verbunden. Der Auslöser für einen Wandelbedarf wird nach externen und internen Faktoren unterschieden, welche in Tabelle 3 dargestellt sind.

Tabelle 3: Externe und interne Faktoren des Change Managements

EXTERNE FAKTOREN	INTERNE FAKTOREN
<ul style="list-style-type: none">- Bestimmen die Unternehmensentwicklung- Veränderung der Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none">- Bestimmung Neuausrichtung der Unternehmensstrategie- Erhöhung des Kostendrucks zu Erhöhung des Profits- Fehlentscheidungen des Managements in der Vergangenheit

Anhand der Aufstellung wird deutlich, dass nahezu jede Änderung extern sowie intern als Veränderungsprozess angesehen werden kann. In der heutigen Kommunikationsgesellschaft, in welcher fortwährend neue Trends und Standards gesetzt werden, erfordern veränderte Rahmenbedingungen flexible Reaktionen seitens der Unternehmer.⁴⁸ Wird der Wandel nicht frühzeitig erkannt, kann der Innovationsvorsprung der Konkurrenz gravierend sein.

Um ein Geschäftsziel, zum Beispiel ein neues Produkt zu entwickeln, zu erreichen, ist es von entscheidender Bedeutung, in welcher Reihenfolge der Veränderungsprozess angegangen wird. Aus der neu definierten Strategie lassen sich Änderungen in

⁴⁷ Vgl. Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf [Stand 07.07.2012]

⁴⁸ Vgl. Stolzenberg/Heberle, 2006, S.20

der Ablauforganisation ableiten, die wiederum eine Anpassung der Aufbauorganisation bedingen und somit eine Aufbauorganisation entlang der Wertschöpfungskette definieren.

4.1.1 Ziele des Change Managements

Das Change Management zielt darauf ab, in den Veränderungsfeldern Strategie, Unternehmenskultur, Technologie und Organisation einen ganzheitlichen Wandel zu vollziehen.⁴⁹ Dabei muss eine effektive und effiziente Planung, Umsetzung, Kontrolle und Stabilisierung auf den Handlungsfeldern erfolgen.⁵⁰ Um gegenseitige Identifikation mit der Veränderung zu schaffen, sollte die Planung und Umsetzung aller Veränderungen von den Führungskräften und ihren Mitarbeitern vollzogen werden. Das Change Management beinhaltet die Einbindung aller Teilnehmenden so, dass während des Veränderungsprozesses ein hohes Maß an Akzeptanz zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern hervorgerufen wird.

In der Praxis wird Change Management in vielen Fällen als geplantes Vorgehen für einen Veränderungsprozess definiert, der in Form eines Projektes umgesetzt wird.

4.1.2 Formen des Change Managements

Nach der Form des Change Managements entscheidet sich, welche Strategien für das Unternehmen angewandt werden sollen.⁵¹ Die Abbildung 5 zeigt eine Auswahl verschiedener Formen des Change Managements.

⁴⁹⁻⁵⁰ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S. 6
⁵¹ Vgl. Doppler/Lauterberg, 2002, S.2



Abbildung 3: Verschiedene Formen des Change Managements (eigene Darstellung)

Auf Grundlage der in Abbildung 3 dargestellten Auswahl werden die Formen des Change Managements nachfolgend erläutert:

-Kaizen: Eine japanische Methode zur ständigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit beziehungsweise ein permanenter Lern- und Verbesserungsprozess.⁵²

-Lernende Organisation: Beschreibt ein System, welches sich mit den Interaktionen innerhalb von Organisationen beschäftigt, um daraus zu lernen und die Interaktionen zu verbessern. Eine lernende Organisation zu sein, ist der Idealtyp eines innovativen und erfolgreichen Unternehmens.⁵³

⁵² Vgl. Kraus und Partner: Management Lexikon: Kaizen. URL: <http://www.kraus-und-partner.de/993/Kaizen> [Stand 17.06.2012]

⁵³ Vgl. Kraus und Partner: Management Lexikon: Lernende Organisation. URL: <http://www.kraus-und-partner.de/1053/Learning-organization> [Stand 17.06.2012]

-Reengineering: Eine Analyse der Ablauforganisation und der Aufbauorganisation eines Unternehmens im Hinblick auf seine Orientierung an Geschäftsprozessen.⁵⁴

-Top Quality Management: Optimierung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens in allen Funktionsbereichen und auf allen Ebenen durch Mitwirkung aller Mitarbeiter.⁵⁵

-Sanierung: Eine organisatorische und finanztechnische Maßnahme zur Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit insolventer Unternehmen, vor allem zur Abwendung einer Zahlungsunfähigkeit oder einer Überschuldung.⁵⁶

-Strategisches Redesign: Als Spezialgebiet der klassischen Unternehmensberatung beinhaltet die Strategieberatung die Unterstützung eines Unternehmens oder einer Organisation bei der Behandlung strategischer Fragestellungen. Diese betreffen die Überprüfung, Weiterentwicklung oder Neuentwicklung von Zielrichtungen, Konzepten und Maßnahmen einschließlich der Gestaltung gesamthafter Geschäftsmodelle.⁵⁷

-Organisationsentwicklung: Ist die Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten zustande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter.⁵⁸

⁵⁴ Vgl. Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Business Process Reengineering. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5597/business-process-reengineering-v6.html> [Stand 18.06. 2012]

⁵⁵ Vgl. Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Total Quality Management (TQM). URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/73551/total-quality-management-tqm-v5.html> [Stand 18.06. 2012]

⁵⁶ Vgl. Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Sanierung. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4316/sanierung-v8.html> [Stand 18.06. 2012]

⁵⁷ Vgl. Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Strategieberatung. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17888/strategieberatung-v9.html> [Stand 18.06. 2012]

⁵⁸ Vgl. Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisationsentwicklung. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2479/organisationsentwicklung-v7.html> [Stand 18.06. 2012]

Für die Wahl der Change Management-Form ist ausschlaggebend, an welchen Punkt eingegriffen wird: Soll eine längerfristige Umstellung vorsichtig herbeigeführt werden oder ist bereits eine Krisensituation eingetreten, welche gelöst werden muss?

Infolge der Vielfalt der unterschiedlichen Formen des Change Managements wird auf nähere Erläuterungen verzichtet, diese können in angegebenen⁵⁹ nachgelesen werden.

4.1.3 Ablauf eines Change-Management-Prozesses

In vorangegangenen Ausführungen ist ersichtlich geworden, dass es viele verschiedene Gründe für den Einsatz von Change Management geben kann. In der Fachliteratur werden in Folge dessen divergente Varianten vorgestellt, wie ein Change-Management-Prozess ablaufen sollte.⁶⁰

An dieser Stelle werden wesentliche Schritte näher beschrieben. Es ist zu bemerken, dass kein eindeutig vorgeschriebener Ablauf existiert. Jeder Veränderungsprozess muss als neues Projekt gesehen werden. Es ist wichtig, immer alle Parameter in und um das Unternehmen zu beobachten und den Prozess als dynamisch zu sehen und gegebenenfalls an neuen Zielen auszurichten. Die folgende Übersicht aus Abbildung 4 zeigt den Ablauf eines Veränderungsprozesses, wie er als Grundlage in der Praxis zum Einsatz kommen kann.

⁵⁹ Vgl. Doppler/Lautenber, 2002

⁶⁰ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008

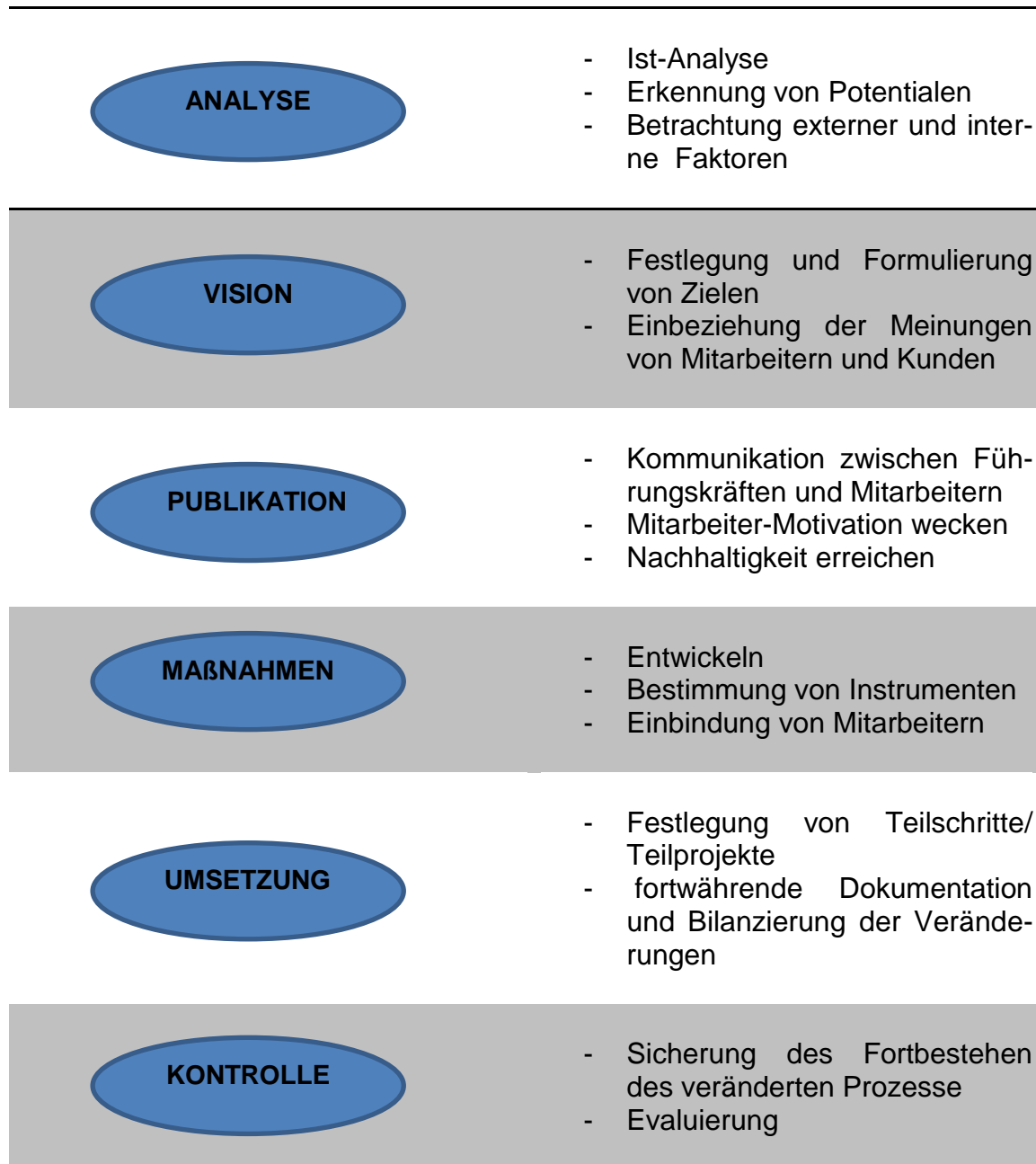


Abbildung 4: Ablauf eines Veränderungsprozesses (eigene Darstellung)

Eine umfangreiche Analyse steht am Anfang des Change-Prozesses. Dabei sind interne und externe Faktoren zu beachten. Neben dem Zusammentragen der wirtschaftlichen Zahlen des Unternehmens spielen viele andere Aspekte eine wichtige Rolle, zum Beispiel:

- Wie ist die aktuelle Marktlage?
- Was macht die Konkurrenz?
- Wie ist die Stimmungslage im Unternehmen selbst?
- Können und werden alle Ressourcen optimal genutzt?

- Kann die Qualität oder die Quantität verbessert werden?
- Welche Kundenwünsche bestehen?

Es gibt zahlreiche Komponenten, welche analysiert werden können und müssen. Sind Defizite erkannt oder neue, potentielle Ressourcen entdeckt, kann damit begonnen werden, eine Vision⁶¹ zu entwickeln. Auf Grundlage einer weitreichenden Analyse werden neue Ziele definiert. Diese Aufgabe übernehmen in der Regel die Führungskräfte.

Am Ende soll ein Leitbild entstehen, welches unternehmensintern und – übergreifend⁶² klar und verständlich formuliert wird. Weiterhin sollte die Vision so verfasst werden, dass Freiräume bleiben, um bei veränderten Rahmenbedingungen eine Anpassung zu ermöglichen.

Viel aufwendiger als die formale Definition der Ziele ist es, durch die neue Vision die Motivation, das Engagement und den Ehrgeiz des Einzelnen zu wecken. Denn nur wer innerlich überzeugt ist, wird sich mit den neuen Zielen identifizieren und diese Einstellung auch nach außen an den Kunden herantragen. Diese Überzeugungsarbeit muss im nächsten Prozessschritt erreicht werden. Ebenso kurz und prägnant wie die Vision definiert wird, sollte die Publikation in einfacher Sprache und mit klaren Aussagen formuliert sein. Erst nachdem den Führungskräften von der Geschäftsführung die Vision vorgestellt wurde und sie sich damit ausführlich auseinander gesetzt haben, werden die Mitarbeiter involviert. Beide Gruppen sollten in speziellen Veranstaltungen über die Hintergründe aufgeklärt werden. Nach der Publikation muss den Mitarbeitern Zeit gegeben werden, darüber nachzudenken, danach können sich Diskussionen, Fragerunden etc. anschließen. Treten ablehnende Verhaltensweisen auf, muss durch konstruktive Kommunikation versucht werden, diese zu beseitigen.⁶³ Um die Vision nachhaltig im Bewusstsein der Belegschaft zu erhalten, sollte diese immer wieder im Arbeitsalltag integriert werden,⁶⁴ zum Beispiel durch direkte und indirekte Kommunikation oder visuelle Sichtbarkeit im Unternehmen.

⁶¹ Vgl. Kraus, Becker-Kolle/ Fischer, 2006, S.78

⁶² mit dem Unternehmen verbundene Anspruchsgruppen, z. B. Kunden, Lieferanten

⁶³ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer, 2006 S.58, 131f

⁶⁴ Vgl. Stolzenberg, Heberle, 2006 S.12

Um die neu definierten Ziele erreichen zu können, müssen geeignete Maßnahmen gefunden werden, diese in die Realität umzusetzen. Wie bereits erläutert, gibt es verschiedene Change-Management-Prozesse, dementsprechend existieren unterschiedliche Instrumente, die angewandt werden können. Die Maßnahmen sollten auf Art des Unternehmens, den Grad der Veränderung und das soziale Gefüge der Mitarbeiter abgestimmt sein. Zudem sollten regelmäßige Treffen, Diskussionsrunden oder Foren vereinbart werden, um den Umsetzungsfortschritte zu erfassen oder weitere Veränderungsvorschläge aufzunehmen. Die Umsetzung erfolgt durch die gewählten Instrumente und kann somit sehr unterschiedlich gestaltet sein. Sie sollte durchgängig dokumentiert und bilanziert werden, um einen Kontrollmechanismus zu haben und eventuell neu ausgerichtet zu werden. Da sich ein Veränderungsprozess meistens über einen längeren Zeitraum erstreckt, wird empfohlen, Teilprojekte beziehungsweise Teilschritte zu definieren. So lassen sich die einzelnen Etappen besser nachvollziehen und es können Zwischenerfolge, die zur Motivation beitragen, erfasst werden.⁶⁵

Um einen längerfristigen Erfolg zu unterstützen, ist es unerlässlich, die erreichten Ergebnisse immer wieder einer Kontrolle zu unterziehen. Erst wenn sich die neuen Abläufe in den Arbeitsalltag eingegliedert haben, ist von einem vollendeten Ergebnis zu reden. Trotzdem sollte auch weiterhin ständig um Feedbacks gebeten werden, um eine dauerhafte Verbesserung garantieren zu können. Oft schließt sich dadurch ein neuer Change-Prozess an oder es wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingeleitet.⁶⁶

4.1.4 Instrumente des Change Managements

Es gibt verschiedene Instrumente, dessen Verwendung Change-Prozesse ermöglichen.⁶⁷

⁶⁵ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer, 2006 S.128, 211

⁶⁶ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer, 2006 S.19

⁶⁷ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer, 2004. S. 184

-Benchmarking: Es wird nach Unternehmen gesucht, die in einem bestimmten Bereich eine Spitzenposition einnehmen, um von ihnen zu lernen, wie diese erreichen, damit man es dann nachvollziehen kann.⁶⁸ Um ein erfolgreiches Benchmarking durchzuführen, sind folgende Schritte zu beachten: Prozesse und eigene Schwächen kennen beziehungsweise aufspüren sowie die Umsetzung der Ergebnisse durch Anpassung der Erkenntnisse an die Umgebung im eigenen Unternehmen vornehmen.⁶⁹

-SWOT Analyse. Die SWOT-Analyse (engl. Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) führt die wesentlichen Ergebnisse der Analyse interner Fähigkeiten des Unternehmens (Stärken und Schwächen) mit denen der Analyse der externen Einflussfaktoren (Chancen und Risiken) zusammen.⁷⁰ Ziel der SWOT-Analyse ist eine Ermittlung, ob eine gegenwärtige Unternehmensstrategie in Bezug auf spezifische Stärken und Schwächen geeignet, ausreichend und relevant erscheint, um auf die Veränderungen in der Unternehmensumwelt effizient reagieren zu können. Zur strukturierten Problemerkennung sollte zunächst mit einer Analyse des Unternehmensumfeldes begonnen werden.⁷¹

-Projektmanagement: Ein Führungsinstrument, das aufgrund des hohen innovativen Anteils geeignet ist, permanenten Wandel zu fördern. Projektmanagement stellt im Gegensatz zu den einzelnen durchzuführenden Projekten eine dauerhafte Führungskonzeption dar, die sowohl über Flexibilität als auch über Stabilität verfügt.⁷² Mindestanforderungen für das Projektmanagement sind klare Ziele und ein schriftlicher Projektauftrag, Projekt-Start, eine Projektorganisation, ein Projektstrukturplan und ein Meilensteinplan sowie eine Vereinbarung über den weiteren Report des Projektes.⁷³

-Mitarbeiterbefragung: Je nach Unternehmen und Zielsetzung sind die Begriffe für eine Mitarbeiterbefragung verschieden. Wenn die Befragung in regelmäßigen Ab-

⁶⁸ Vgl. Hammer/Champy 1994, zitiert in: Kraus/Becker-Kolle/Fischer, 2004 S.184

⁶⁹ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer, 2004. S. 185

⁷⁰⁻⁷¹ Vgl. Thommen/ Achleitner, 2006, S.918

⁷² Vgl. Brehm, Jantzen-Homp, 2000, S. 190

⁷³ Vgl. Kraus/ Becker-Kolle/ Fischer, 2004, S. 203

ständen wiederholt wird, können Veränderungen genau gemessen, besser gesteuert und als internes Benchmarking genutzt werden.⁷⁴⁴⁶

Dadurch bieten die Informationen aus den Mitarbeiterbefragungen eine höhere Qualität hinsichtlich verschiedener Entscheidungen für Veränderungen im Unternehmen. Durch die Befragung werden Denk- und Problemlöseprozessen ausgelöst.

4.2 Umsetzung eines Change-Management-Prozesses am Beispiel von Offsetdruckereien

Bei der Vielfältigkeit an Modifikationen in Unternehmen ist es schwierig, eine universelle Anleitung zu geben, welche zu jedem Change-Prozess passt. In den folgenden Ausführungen wird ein Ablaufplan für Offsetdruckereien entwickelt, welcher versucht so umfangreich wie nötig die Bereiche abzustecken und trotzdem so präzise wie möglich die Prozessabschnitte zu erläutern, um im Ergebnis ein breites Spektrum an Veränderungsprozessen einzubeziehen.

Schritt 1: Analyse

Wie bereits in dem Abschnitt 4.1.4 dargelegt, ist der Ablauf des Change-Prozesses in sechs Abschnitte untergliedert, welche die wesentlichen Aufgabenbereiche abdecken.

Zu Beginn des Veränderungsprozesses steht für Offsetdruckereien die Analyse der eigenen gegenwärtigen Situation des Unternehmens im Vordergrund:

1. Wo steht meine Druckerei am Markt?
2. Wie wettbewerbsfähig sind wir als Druckerei?
3. Wer sind unsere Kunden?
4. Wie soll die Zukunft aussehen?

Die Reflexion der eigenen Prozesse soll dazu dienen, Defizite aufzudecken und diese zu beseitigen sowie durch konsequente Durchführung aller Arbeitsabläufe Bereiche zu schaffen, in denen Freiräume für neue Ideen entstehen könnten. Dazu sollten die

⁷⁴ Vgl. Kraus/ Becker-Kolle/ Fischer, 2004, S.208

internen und externen Faktoren genau beobachtet werden. Hierzu empfiehlt es sich, das Unternehmensumfeld und die Konkurrenz genauer zu beleuchten, um Trends und Möglichkeiten zu finden, sie in die eigene Druckerei zu übernehmen. Daraufhin könnten bestehende Produkte verbessert, spezialisiert und nach den neuesten technischen Möglichkeiten gestaltet werden. Ausgehend von dieser Analyse muss ein Umdenken aus finanzieller, organisationsstruktureller, zeitlicher und personeller Sicht stattfinden, wie und in welchen Unternehmensbereichen Änderungen vorgenommen werden können, ohne existentielle Risiken zu erzeugen.

Praxisbeispiel Offsetdruckerei:

Durch das Vorschreiten der Kommunikationsindustrie kommt es in der Offsetdruckereibranche zu einem harten Wettbewerb mit Onlinedruckereien und digitalen Medien. Ferner kommt hinzu, dass sich die klassischen Offsetdruckereien untereinander kaum von den Produkten und Leistungen der Konkurrenz unterscheiden. Diese Einflussfaktoren belasten die klassischen Druckereien extern. Aus interner Sicht stellt der ausbleibende wirtschaftliche Erfolg eine Demotivation für die Mitarbeiter und Führungskräfte dar. Daraufhin müssen Offsetdruckereien reagieren und mit innovativen Marketingkonzepten und -veränderungen neue Marktnischen finden. Damit effektive Veränderungen vollzogen werden können, erweist sich eine Stärken-Schwächen-Analyse und eine Chancen-Risiken-Analyse vorab als besonders wirkungsvoll, um die Verbesserungspotentiale herauszufiltern. Wie in Kapitel 2.3 erläutert, haben Offsetdruckereien in den Bereichen Service, Kommunikation, Angebot, Qualität und besondere Verfahren wesentliche Stärken gegenüber Onlinedruckereien. Die Chance sieht sich über:

- den Ausbau von Service,
- einer professionellen Beratung der Mitarbeiter,
- der Intensivierung der Kundenarbeit,
- Zusammenhalt und Teamarbeit im Unternehmen
- der Schließung von Kooperationen der Erweiterung der Produkt- und Dienstleistungspalette,

vom Wettbewerb mit Onlinedruckereien zu differenzieren und eigene Marktnischen zu schaffen, sollte eine Offsetdruckerei nutzen. Die Schwächen, die sich in Hinblick

auf Preis, Produktionszeit, Abholung und Abgabezeiten mit Onlinedruckereien ergeben, dürfen jedoch von den Geschäftsführern der Offsetdruckerei nicht ignoriert werden, sondern müssen in den Veränderungsprozess mit einfließen und bearbeitet werden.

Anhand dieser Ergebnisse sollte eine Offsetdruckerei überlegen, welche Stärken sie ausbauen und welche Chancen sie nutzen kann, um einen Wandel im Unternehmen herbeizuführen. Es sollte auch analysiert werden, wo eine Neupositionierung am Markt erreicht werden kann.

Schritt 2: Vision

Aus den Analyseergebnissen der Geschäftsführung werden variable Ziele definiert, um am Anfang eines Veränderungsprozesses auch neu auftretende Einflussgrößen berücksichtigen zu können. Weiterhin können sich in dieser Phase Rahmenbedingungen ändern oder Modifikationen ziehen unvorhersehbare Konsequenzen nach sich, die im weiteren Verlauf mit berücksichtigt werden müssen. Daraufhin sollten Meinungen von Mitarbeitern und Kunden herangezogen werden, um herauszufinden, in welchen Bereichen die Veränderungen für die Druckerei am profitabelsten sind. Die resultierenden Ergebnisse werden schriftlich festgehalten und als Vision für die anschließende Publikation formuliert.

Praxisbeispiel Offsetdruckerei:

Die Geschäftsführung einer klassischen Offsetdruckerei könnte, beispielsweise über die Form des Top Quality Managements, nach genauer Analyse und Diskussion zur aktuellen Situation und zukünftigen Entwicklung, die Vision festlegen, sich zu einem Spezialisten mit hoher Fachkompetenz und umweltbewusster Orientierung entwickeln.⁷⁵ Diese Vision sollte von kleineren Zielen untersetzt sein, so zum Beispiel:

- Erstellung neuer Produktverfahren auf umweltfreundlicher Basis
- Angebot neuer Produkteigenschaften

⁷⁵ Vgl. Wurster, Deutscher Drucker, 16/2010

- Erhöhung der Qualität der Druckerzeugnisse
- Aufbau eines kundenorientierten Services
- Ausbau einer professionellen Beratung seitens der Mitarbeiter an den Kunden
- Übertragung der umweltbewussten Philosophie auf die Corporate Identity und das Corporate Design
- Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls und Teamarbeit
- Aufbau von Kooperationen mit Werbe-/Marketingagenturen.

Schritt 3: Publikation

Die neue Vision muss im nächsten Schritt glaubwürdig und motivationsfördernd an jeden einzelnen Mitarbeiter kommuniziert werden. Es empfiehlt sich für die Führungskräfte, Etappenziele festzulegen, welche beim erfolgreichen Erreichen publiziert werden, dadurch werden die Mitarbeiter motiviert und der positive Fortgang des Wandlungsprozesses wird bestärkt. Des Weiteren sollte die Geschäftsführung vor dem Change-Prozess festlegen, was im Falle eines Widerstandes seitens der Mitarbeiter zu tun ist.

Praxisbeispiel Offsetdruckerei:

Im diesem Schritt sollten alle Mitarbeiter der Offsetdruckerei über die Vision und deren Entstehungsprozess informiert und zur Mitarbeit eingeladen werden. In kleinen Runden, zum Beispiel im Rahmen eines Teamtreffens, sollte konkret dargelegt werden, was die zukünftigen Ziele des Unternehmens sind und wie der Einzelne dazu beitragen kann, diese zu erreichen.⁷⁶ Um den Mitarbeitern zu zeigen, wie wichtig deren Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung ist, könnten beispielsweise die Vision auf einer Papierrolle niedergeschrieben werden, die an der Wand umlaufend angebracht wird und von der Geschäftsführung unterzeichnet.⁷⁷ Des Weiteren könnte ein Visions-Handbuch erarbeitet werden, in dem die Vision detailliert beschrieben wird.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S.59

⁷⁷⁻⁷⁸ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S.61

Weiterhin sollten die Kundenmeinungen zu dem anstehenden Veränderungsprozess herangezogen werden.

Die Kommunikation als ein zentraler Erfolgsfaktor des Change Managements ist den ganzen Prozess über ein wesentliches Bindeglied zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Deshalb ist es wichtig, Kommunikationsschritte oder Aktivitäten so anzulegen, dass sie die Möglichkeit bieten, Meinungen über den Gesamtprozess oder einzelne Maßnahmen einzuholen. Kommunikation im Change Management muss auf alle Abstraktionsebenen eingehen und sowohl den sachlichen Informationsbedarf, als auch den Tatbestand der emotionalen Ressourcen Rechnung tragen.⁷⁹ In der Offsetdruckerei sollte deshalb verstärkt mit Methoden wie Teamrunden, Mitarbeiterbefragungen oder interaktiven Wandzeitungen gearbeitet werden.⁸⁰

Schritt 4 und Schritt 5: Maßnahmen und Umsetzung

Da beide Schritte gleitend ineinander übergehen, wurden sie zusammengefasst.

Damit der Change-Prozess erfolgreich umgesetzt werden kann, müssen die Führungskräfte entsprechende Instrumente zur Umsetzung auswählen und dabei effektiv die Mitarbeiter einbinden. Bei der anschließenden Umsetzung der Zielstellungen kommt es auf eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter an. Ein zentraler Erfolgsfaktor des gesamten Veränderungsprozesses ist das konsequente Heranziehen der Vision als immer gültiger Bezugspunkt und die Verknüpfung der in der Vision formulierten Ziele mit den eingesetzten Führungsinstrumenten. Da der Change-Prozess oft einen längeren Zeitraum beansprucht, sollte die Geschäftsführung zur Zielerreichung Teilprojekte einrichten, um dem Mitarbeiter eine klare Orientierung für den Veränderungsprozess zu geben. Hierbei ist es wichtig, dass alle Veränderungen während des Change-Prozesses dokumentiert werden, um die entstandenen Ergebnisse am Ende des Wandlungsprozesses zu bewerten.

Praxisbeispiel Offsetdruckerei:

Ein Ziel der Offsetdruckerei ist es, die Arbeit mit dem Kunden zu intensivieren und entsprechend der Bedürfnisse der Kunden zu agieren. Somit müssen Druckereien nicht nur die Möglichkeiten besitzen, diese speziellen Kundenwünsche zu bedienen, sondern auch Möglichkeiten nutzen, veränderte Ansprüche zu ermitteln. Das Web 2.0 ist eine gute Möglichkeit, diese Anforderungen der Mediennutzer zu erfassen und neue Ideen zu entwickeln, wie vorhandene Bedürfnisse erfüllt werden

nen.⁸¹ Durch das Internet kann in allen Bereichen recherchiert und das Interessenspektrum der Nutzer ausgiebig erkundet werden. Hierfür eignen sich am besten Internetportale wie Foren, Communities, soziale Netzwerke oder Blogs,⁸² Orte, an denen Benutzer für Nutzer schreiben.

Welche Methoden der Recherche im Zusammenhang mit der eigenen Offsetdruckerei genutzt werden könnten, ist individuell zu betrachten. Es bieten sich vielseitige Chancen, die zukünftigen Kundenbedürfnisse durch das Internet genauer zu analysieren. Weiterhin lassen sich durch Befragungen im Internet, beispielsweise auf der Internetseite der Offsetdruckerei oder auf der Unternehmensseite in sozialen Netzwerken, unkompliziert informative Kennzahlen erheben und ebenso leicht Ergebnisse präsentieren, welche die Kundenwünsche widerspiegeln. Weiterhin könnte die Umfrage an alle angemeldeten Nutzer der Internetseite der Druckerei, in Form eines elektronischen Fragebogens, versendet werden.⁸³ Diese sind wenig kostenintensiv und schnell und komfortabel zu verschicken sowie auszuwerten.

Ein Anreiz für den Kunden, den Fragebogen auszufüllen, könnte die Chance auf einen Gewinn sein.⁸⁴

Die erhaltenden Antworten lassen sich meistens ebenso einfach elektronisch auswerten. Ebenso könnte die Umfrage durch einen ausliegenden Fragebogen in der Druckerei von den Kunden vor Ort beantwortet werden.

Mit Hilfe von Befragungen können sich Offsetdruckereien regelmäßig ein Bild von ihren Kunden sowie deren Bedürfnisse machen und dementsprechend individuelle Angebote auf sie zuschneiden.

Weiterhin hat die Geschäftsführung bei dem Festlegen der Maßnahmen die Aufgabe, situationsbedingt die richtigen Führungsstile anzuwenden und auch in kritischen Situationen, wie Widerständen, angebracht zu reagieren.⁸⁵ Es sollte ein größtmögli-

⁸¹ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S.70

⁷⁹⁻⁸⁰ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S.63

^{82.} ist ein elektronisches Tagebuch im Internet, Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Blog. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80687/blog-v9.html> [Stand 06.06.201]

⁸³ Vgl. Deutscher Drucker, 04/2011, S.

⁸⁴ Vgl. Deutscher Drucker, 04/2011, S.

⁸⁶ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S.70

⁸⁶ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S.63

⁸⁷ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S.65

⁸⁸ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S.6

ches Vertrauensverhältnis zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern herrschen. Über eine offene Kommunikation sollte die Führungskraft einer Offsetdruckerei seine Mitarbeiter motivieren, Anreize über die finanzielle Ebene oder Anerkennung wie Lob schaffen, ein Vertrauensverhältnis aufbauen und die fachlichen Möglichkeiten aufzuzeigen, um Selbständigkeit sowie Eigeninitiative bei den Mitarbeitern hervorzurufen.⁸⁶ So ist es möglich den Change-Prozess erfolgreich zu gestalten. Außerdem hat die Geschäftsführung einer Offsetdruckerei während des Wandlungsprozesses die Aufgabe, jeden Mitarbeiter in seine Rolle einzuweisen und in seinen Aufgabenbereich einzuteilen. So kann entsprechend der Fähigkeiten des Mitarbeiters eine Zuteilung in den Unternehmensbereich Service, Produktion etc. erfolgen. Bei der Verteilung anderer oder neuer Arbeitsbereiche muss die Führungskraft darauf achten, dass der Mitarbeiter einen Vorteil gegenüber der derzeitigen Situation besitzt.⁸⁷ Des Weiteren empfiehlt es sich die Mitarbeiter formell und informell zu beteiligen. Bei den formellen Beteiligungsmaßnahmen handelt es sich um bewusst initiierte Formen, wie Projektarbeit, Workshops oder Mitarbeiterbefragungen.⁸⁸ Um den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit im Team zu stärken, können zum Beispiel Teamtrainings oder ein von der Unternehmensleitung ausgerichtetes gesellschaftliche Veranstaltung, zum Beispiel ein Sommerfest, sein.⁸⁹ Der Mitarbeiter soll das Gefühl bekommen, dass nicht nur seine Arbeitskraft, sondern auch seine Persönlichkeit und sein Wohlbefinden von Firmeninteresse sind. Ebenso können regelmäßige Gesprächsrunden dazu beitragen, die Mitarbeiter zu erreichen.⁹⁰ In Gruppen oder Einzelgesprächen können Teamleiter oder Vorgesetzte ihr Interesse an der Belegschaft bekunden. Hier können die Arbeitssituationen besprochen und auch Anregungen oder Kritik beiderseits geäußert werden. Der Mitarbeiter bekommt das Gefühl, ernst genommen zu werden und aktiv am Erfolg des Unternehmens beteiligt zu sein.

Des Weiteren müssen die Mitarbeiter in der Produktion und Bearbeitung eine hohe Fachkompetenz aufweisen. Durch die Technologisierung und Digitalisierung wach-

sen die Anforderungen und Aufgabenfelder für den Mitarbeiter.⁹¹ Die Anforderungen im technischen Bereich sind am stärksten betroffen. Die Veränderungen im Datenhandling, das heißt weitestgehend eine andere Ablage und Ordnungsstruktur für bereits bestehende und neu erzeugte Daten. Weit problematischer erscheinen die wachsenden Ansprüche im IT-Bereich: Programmierkenntnisse, Metasprachen, Formatsprachen, Dokumentenbeschreibungssprachen und Webseitenpflege spielen eine primäre Rolle⁹² in einer zukunftsorientierten Druckerei. Wenn diese Aufgabenbereich ein der Offsetdruckerei nicht extern vergeben werden sollen, müssen Mitarbeiter, insofern sie sich zuvor nicht mit der Thematik auseinandergesetzt haben, bereit sein, sich durch Schulungen, Weiterbildungen und persönliches Engagement den neuen Anforderungen zu stellen.⁹³ Je nach Größe und Umfang der Modifikationen ist jedoch externe Beauftragung von Experten unumgänglich.⁹⁴ Ebenso sollten Kenntnisse im Bereich der aktuellsten Grafik sowie Druckbeschaffenheit über deren Einsatzgebiete vorhanden sein. So können die Vor- und Nachteile ihrer Anwendung bei zukünftigen Produkten, fachgerecht beurteilt werden.

Damit die Service-Mitarbeiter einer Offsetdruckerei den Kunden eine professionelle Beratung bieten können, sollten auch sie Schulungen und Trainings erhalten.⁹⁵ Neben traditionellen Schulungs- und Trainingsangeboten, wie der Vermittlung von Wissen über EDV-Systeme oder Produkte, sollten auch handlungsorientierte Lernmethoden, wie Action-Learning⁹⁶ und E-Action Learning⁹⁷ eingesetzt werden. Dazu ist es erforderlich, eine regelmäßige Prozessevaluierung durchzuführen, beispielsweise über Change-Barometer-Workshops zur Gewinnung von qualitativen und quantitativen Feedback, und regelmäßige Mitarbei-

⁸⁹⁻⁹⁰ Vgl. Rank/Scheinflug, S.6

⁹¹ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S.66

⁹² Vgl. Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf [Stand 07.07.2012]

⁹³⁻⁹⁴ Vgl. Hack, Deutscher Drucker, 04/2011,

⁹⁵ Vgl. Hank, Deutscher Drucker, 04/2011

⁹⁶ Vgl. Matthias Rohs: Lösungs- und Gestaltungsansätze: Beruflich- betriebliche Bildung : Action Learning. URL: <http://www.informelles-lernen.de/index.php?id=57> [Stand: 01.07.2012]

⁹⁷ Vgl. E-Learning Europa URL: <http://www.elearningeuropa.info/de/article/E-Action-Learning%3A-Was-ist-da-im-Gange%3F> [Stand: 01.07.2012]

terbefragungen zur weiteren Gewinnung quantitativer Daten zur Mitarbeiterzufriedenheit.

Zur Deckung des Schulungs- und Beratungsbedarfs der Kunden könnte die Druckerei spezifische hauseigene Schulungen seinen Kunden anbieten.⁹⁸

Eine weitere wichtige Grundlage ist eine intelligente Datenhaltung, um die Prozesse in der Offsetdruckerei problemlos zu ermöglichen. Das heißt, Daten werden medienneutral in einer Datenbank gespeichert und mit Metadaten versehen, so dass jederzeit auf gewünschte Inhalte zurückgegriffen werden kann. Die Suchzeiten sollen durch gezielte Verschlagwortung und Metadatenutzung so gering wie möglich ausfallen.⁹⁹ Zum anderen soll durch die Medienneutralität erreicht werden, dass verschiedene Ausgabemedien parallel bedient werden können.

Ein weiteres Kriterium ist der Speicherort. Viele Dateien müssen von mehr als einer Person bearbeitet oder geprüft werden. Durch eine zentrale Speicherung auf einem Server kann gesichert werden, dass immer die aktuellste Version eines Dokumentes vorhanden ist. Bei der Bearbeitung wird die entsprechende Datei vom Server auf den lokalen Rechner exportiert, bearbeitet und wieder eingespeist. In dieser Zeit kann kein anderer diese Datei verändern. Weiterhin wird automatisch registriert, wer für die aktuellsten Änderungen verantwortlich ist. Es ist sinnvoll, die Anzahl der Berechtigten zu begrenzen, die bestimmte Daten modifizieren dürfen. Dieses lässt sich durch eine entsprechende Rechtvergabe lösen.

Weiterhin ist es wichtig, die angrenzende Prozesse oder Dienstleister der Offsetdruckerei mit einzubeziehen, so wird bei der Einführung eines neuen Layout-Programms ein neues Farbmanagementsystem benötigt.¹⁰⁰ Dieses betrifft dann nicht nur die Druckerei, sondern auch Grafik-Agenturen und sollte dementsprechend kommuni-

⁹⁸ Vgl. Hack, Deutscher Drucker, 04/2011

⁹⁹ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S.20

¹⁰⁰ Vgl. Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf
[Stand 07.07.2012]

¹⁰¹ Vgl. Hack, Deutscher Drucker, 04/2011

¹⁰² Vgl. Wurster, Deutscher Drucker, 16/2010

ziert werden. Demzufolge ist es für kleine Offsetbetriebe sinnvoll, Kooperationen mit Grafik- oder Marketingagenturen einzugehen, wenn das eigene Unternehmen keine Kapazitäten besitzt.¹⁰¹

Damit die Offsetdruckerei aus technologischer Sicht den Entwicklungen des Kommunikationszeitalters entsprechen, sollten Investitionen in diesem Bereich getätigt werden. Dabei müssen Offsetdruckereien jedoch darauf achten, dass leichtfertige Investitionen in neuste Technologien nicht erstrebenswert sind. Aus diesem Grund sollten sich die Geschäftsführer von Offsetdruckereien für innovative Ecktechnologien entscheiden, die sie in den bisherigen Technikmechanismen einfließen lassen und mit anderen Instrumenten vernetzen. Dadurch kann das Leistungsangebot verbessert, Nachhaltigkeit erreicht und in der Philosophie umweltbewusster Orientierung sichergestellt werden.¹⁰²

Die Neuausrichtung des Druckunternehmens und die dazu gehörige Philosophie des „Spezialisten mit hoher Fachkompetenz und umweltbewusster Orientierung“ sollte auch nach außen transportiert werden. Dazu muss der Dialog mit der Zielgruppe geführt werden. Dazu ist es sinnvoll, die Betätigungsfelder Direktmarketing, Vertrieb, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Beratungen und Schulungen zu integrieren.¹⁰³ Damit das Interesse von außen gut auf die besetzten Unternehmensbereiche gelenkt werden kann, sollte sich das Druckunternehmen effektiv positionieren und eindeutige Botschaften vermitteln.¹⁰⁴ Eine solche Botschaft könnte beispielsweise lauten: „Die Beispiel-Druck GmbH ist ein moderner Druckdienstleister, der Kunden und Umwelt gleichermaßen im Auge behält.“¹⁰⁵ Dementsprechend sollte die Positionierung der Offsetdruckerei an die Botschaft und Philosophie des Unternehmens angepasst sein.¹⁰⁶ So muss eine Offsetdruckerei, die als Fachspezialist gelten möchte,

¹⁰³⁻¹⁰⁴ Vgl. Tscherbakova, Deutscher Drucker, 23/2010

¹⁰⁵ Vgl. Wurster, Deutscher Drucker, 16/2010

¹⁰⁶ Vgl. Tscherbakova, Deutscher Drucker, 23/2010

¹⁰⁷⁻¹⁰⁹ Vgl. Wurster, Deutscher Drucker, 16/2010

mit Qualität überzeugen. Die Veredelung erhöht die Qualität und die Beständigkeit von Druckerzeugnissen für die wachsenden Ansprüche in den Prozessen der Unternehmenskommunikation, somit könnte die Positionierung einer Offsetdruckerei lauten „Die Beispiel-Druck GmbH ist ein Spezialist“ dafür.¹⁰⁷ Des Weiteren erfordern spezielle Wünsche seitens der Kunden spezielle Druck-Maschinen sowie auf personeller Seite die entsprechenden Fachkenntnisse. Die Positionierung dazu könnte lauten: „Die Beispiel-Druck GmbH bietet Beratung und Schulung für Sie“.¹⁰⁸ Weiterhin ist es wichtig, dass als modernes und bewusst agierendes Druck-Unternehmen die umweltschonende Printproduktion im Zentrum des Handelns steht. Die Druckerei könnte sich insofern positionieren: „Die Beispiel-Druck GmbH agiert nachhaltig, sie ist „grün“.“¹⁰⁹ Entsprechend der Positionierung und der Botschaft sollte die Offsetdruckerei ihr Erscheinungsbild, mittels Corporate Design, anpassen. Das Corporate Design hat hierbei die Aufgabe, für einen Wiedererkennungseffekt bei jedem Kontakt mit dem Unternehmen zu sorgen, die Unternehmensidentität abzubilden und eine konsequente einheitliche Gestaltung aller Kommunikationsmittel herzustellen.¹¹⁰ Dabei hat das Corporate Design das Ziel nach dem Relaunch¹¹¹ des Erscheinungsbildes, die Unternehmensidentität zu festigen und eine Markenarchitektur zu schaffen. Dies kann jedoch nur erreicht werden, wenn durch Marketing, Vertrieb und Kommunikation eine an die zeitgemäßen Erfordernisse Anpassung erfolgt.¹¹²

Um die neue Unternehmensidentität und das Corporate Design der Offsetdruckerei nach außen zu tragen, sollten folgende Aufgaben bei der Umsetzung getätigt werden:

- Anpassung aller Corporate Design-Elemente auf die Farbe „grün“
- Erneuerung des Internetauftritts
- Professionalisierung der Kundenbetreuung
- Veranstellen einer Hausmesse
- Direktmailing
- Pressearbeit für Fach- und regionale Presse

¹¹⁰ Vgl. Tscherbakova, Deutscher Drucker, 23/2010

¹¹¹ Vgl. Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Relaunch, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57352/relaunch-v2.html> [Stand 19.06.2012]

¹¹² Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf [Stand 07.07.2012]

- „Beispiel-Druck GmbH – Die Druckerei mit dem grünen Daumen“

Schritt 6: Kontrolle

Die Endkontrolle des Veränderungsprozesses ist von besonderer Bedeutung, da sich Erfolge so besser nachvollziehen lassen und Verbesserungspotentiale einfacher erkannt werden können. Der Change-Prozess ist ein kontinuierlicher Vorgang, der ständig neue Prozesse in Gang setzt. Es ist daher wichtig, ständig fachliche Meinungen einzuholen. So wird die Möglichkeit geschaffen, die jeweiligen Situationen realistisch einzuschätzen und deren Fortgang angemessen zu gestalten.

Praxisbeispiel Offsetdruckerei:

Da die Druckbranche zukünftig noch stärker mit den digitalen Medien verschmilzt, ist es notwendig, dass die Mitarbeiter der Offsetdruckereien während und nach dem Change-Prozess spezielle Schulungen und Trainings, beispielsweise Datenhandling, besuchen, um den zukünftigen Anforderungen erfüllen zu können.¹¹³

Somit ist der Change-Management-Prozess als ganzheitlicher Ansatz zu verstehen, welcher bei einer konsequenten Durchführung kontinuierliche Erfolge sichern soll. Die Nachteile sind nur im Vorfeld eines Veränderungsprozesses zu sehen. Diese sollten durch die Optimierung der Ergebnisse, am Ende ausgeglichen werden können.

4.3 Etablierung , Festigung, Trends

Damit ein der Change-Management-Prozess einen längerfristigen Erfolg unterstützt, ist es unerlässlich, die erreichten Ergebnisse immer wieder einer Kontrolle zu unterziehen. Erst wenn sich die neuen Abläufe in den Arbeitsalltag etabliert haben, ist von

¹¹³ Vgl. Rank/Scheinflug, 2008, S. 66

ein vollendetes Ergebnis erreicht. Trotzdem sollten Offsetdruckereien auch weiterhin kontinuierliche Meinungsumfragen mit Mitarbeitern und Kunden führen.¹¹⁴ Oft schließt sich dadurch ein neuer Change-Prozess an oder es wird ein dauerhafter Verbesserungsprozess eingeleitet. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass der Change-Management-Prozess weiter entwickelt wird, da eine Stagnation dieses Prozesses negative Folgen für den wirtschaftlichen Verlauf der Offsetdruckerei bedeuten können. Speziell kleinere Offsetdruckereien, für die Change Management in der Praxis bisher nur eine untergeordnete Rolle spielte, sollten fortan reagieren.¹¹⁵ Denn gerade in kleineren Unternehmen sind automatisierte Prozesse von großer Bedeutung. Oft übernimmt ein Mitarbeiter mehrere Funktionen wie Kundenservice oder Datenkreation gleichzeitig. Fällt der Mitarbeiter beispielsweise aufgrund von Krankheit aus, wird der Rest der Offsetdruckerei vor große organisatorische Probleme gestellt. Dem Beispiel folgend weiß nur er, wo ein bestimmtes Dokument abgelegt wurde und wer für einen bestimmten Druckauftrag noch kontaktiert werden muss. Ein dokumentierter Arbeitsablauf und ein Content-Management-System (Inhaltsverwaltungssystem), welches jeder Mitarbeiter in der Lage ist zu benutzen, würden über solche Engpässe schnell hinweghelfen.¹¹⁶

Somit wird deutlich die Motivation der Mitarbeiter, ihre Bedürfnisse klar in den Fokus zu stellen und parallel dazu die wirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens nicht zu vernachlässigen, sind die wichtigsten Gesichtspunkte damit Change Management erfolgreich ablaufen kann.

Wie die Druckbranche, das Kerngeschäft und die Kernkompetenzen in Zukunft aussehen, ist nicht genau vorherzusehen, jedoch lässt sich der Trend der Branche ablesen.¹¹⁷

Aufgrund des Fortschreitens der Informationstechnologie zeichnet sich die Tendenz ab, dass digitale Medien eine tragende Rolle am Markt einnehmen und vermehrt mit Druckverfahren kombiniert werden¹¹⁸ Demzufolge müssen Offsetdruckereien in der

¹¹⁴ Vgl. Tscherbakova, Deutscher Drucker, 23/2010

¹¹⁵⁻¹¹⁷ Vgl. Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf
[Stand 07.07.2012]

¹¹⁸ Vgl. Druckmarkt, http://www.druckmarkt.com/archiv/ch/2002-4/2002-4-wiederholt_geschichte.pdf,

Lage sein, digital zu arbeiten, das heißt digitale Systeme pflegen können, Netzwerke zu überarbeiten und programmieren können. Dazu empfiehlt es sich über Cross-Media, eine Methodik bei der mehrere synergetisch wirkende Medien parallel eingesetzt werden, eine intelligente Vernetzung moderner Technologie zu erzielen. Auf diese Weise können diese Betriebe auch in Zukunft selbstständig wirtschaftliche Erfolge herbeiführen. Andererseits gibt es jedoch auch die Trendentwicklung, dass Offsetdruckereien mit Onlinedruckereien kooperieren und dabei hohe Gewinnmarge erzielen.¹¹⁹ Zum anderen werden sie jedoch nicht in den Produktionsprozess einbezogen und haben keinen direkten Kontakt zum Endkunden. Das ist ein wesentlicher Nachteil gegenüber einer klassisch agierenden Offsetdruckerei.

Auch Onlinedruckereien werden sich in Zukunft noch mehr qualifizieren; sie werden neue Erkenntnisse der Branche sofort in ihren Produktionsprozess einfließen lassen.¹²⁰ Deshalb sollten die Druckunternehmer den Druck- und Werbemarkt genau beobachten, auf Entwicklungen dahingehend frühzeitig reagieren und den Ausbau ganzheitlicher Betrachtungsweisen vorantreiben.¹²¹ Parallel dazu empfiehlt es sich für die Geschäftsführer von Offsetdruckereien, Lehrgänge zu besuchen und aus sozialen Netzwerken im Internet zu lernen.

[Stand 18.06.2012]

¹¹⁹ Vgl. Niemela, Deutscher Drucker, 30/2009

¹²⁰⁻¹²¹ Vgl. Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf
[Stand 07.07.2012]

5 Zusammenfassung und Ausblick

Inwiefern sich die Druckindustrie in den nächsten Jahren entwickelt, ist schwer zu prognostizieren, da ungewiss ist wie schnell sich der Markt und der Rhythmus des technologischen Wandels verändert. Die Industrie ist möglicherweise gut positioniert, um sich an die zukünftigen Anforderungen der Kommunikationstechnologie anzupassen.¹²² Aufgrund dessen, dass die Druckbranche mit Daten, digitalen Bildern und Bereitstellung von IT-Dienstleistungen umzugehen weiß, könnte sie die Schnittstelle für viele neue Dienstleistungen sein.¹²³

Es gibt jedoch keine universelle Anleitung für Offsetdruckereien, wie sie im Wettbewerb mit Onlinedruckereien bestehen können. Jedoch bieten sich individuell für jedes Druck-Unternehmen unterschiedliche Chancen, sich von dem Wettbewerb zu differenzieren und ihre eigene Marktnische zu finden.

Diese Chancen kann eine Offsetdruckerei aber nur erkennen, wenn sie eine Selbstanalyse durchführt. Dabei können die Stärken, Schwächen und Potentiale, die sich für die Druckerei ergeben, herausgefunden werden. Doch bevor die Veränderungen und damit verbundene Change Management betrieben werden kann, muss das Unternehmen für die Wandlung bereit sein. Bei der Umsetzung der aus den Potentialen ergebenden neuen Strategien sollten die Führungskräfte der Druckereien besonderen Augenmerk darauf legen, die Meinungen von Mitarbeitern und Kunden betreffend des Veränderungsprozesses heranzuziehen. Aus den gewonnen Erkenntnissen über Change Management soll den Unternehmen die Möglichkeit offeriert werden, wie ein komplexer Umgestaltungsprozess aussehen kann und was in den einzelnen Phasen zu beachten ist.

¹²²⁻¹²³ Vgl. Redaktion Print, Deutscher Drucker, 37/2009

Wichtig ist das Unternehmen die Veränderung als Ganzes betrachten und die jeweiligen internen und externen Einflüsse in ihre Überlegungen einbeziehen.¹²⁴ Auf diese Weise kann der Nutzwert der Veränderung optimiert und zukunftsorientiert agiert werden.

Der Change-Management-Prozess sollte nicht nach der Durchführung aller Projekte zum Erliegen kommen, sondern kontinuierlich weiter entwickelt werden, um nachhaltigen Erfolg sicher zu stellen. Hierfür ist es von großer Bedeutung, dass Führungskräfte neue Denkweisen entwickeln und ihr Umfeld beobachten.

Der Kunde spielt für die zukünftige Entwicklung der Offsetdruckereien eine zentrale Rolle. Seine Anforderungen gilt es zu verstehen, seine Bedürfnisse zu ermitteln und seine Wünsche zu erfüllen. Dementsprechend muss die Druckerei passende Beratungs- und Technikfertigkeiten besitzen. Daneben ist es wichtig, dass die Offsetdruckereien eine Beziehung zu ihren Kunden entwickeln und die Initiative ergreifen, dem Kunden dabei zu helfen, seine Produkte und Geschäfte zu verbessern. Diese wertvollen Kundenbeziehungen sind gleichzeitig die wichtigsten Differenzierungsinstrumente im Wettbewerb mit Onlinedruckereien, da durch den persönlichen Kontakt innerhalb dieser Beziehung genau auf die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden eingegangen werden kann. Von Seite der Onlinedruckereien ist dieser Bezug zu den Kunden kaum gegeben, er wird in einen digitalen Datenstrom eingeordnet und muss alle Entscheidung von der Gestaltung bis hin zum Kauf des Druckproduktes selbstständig treffen.

Ein erfolgreiches Beispiel für eine Offsetdruckerei, welche durch Erweiterung der Unternehmensbereiche, Druckerei, Verlag und Agentur miteinander kombiniert, ist die *SCHWARZ Medien-Center GmbH*. Das Interview mit dem Geschäftsführer Dr. Klaus Schwarz verdeutlicht, dass der Unternehmenserfolg nicht nur von Investitionen in Anlagen abhängig ist. Vielmehr kommt es darauf an den Markt zu beobachten, die Kommunikation mit Mitarbeitern und Kunden zu pflegen und daraus Lösungen be-

¹²⁴ Vgl. Studie Facta Consult URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf [Stand 07.07.2012]

ziehungsweise Strategien für das jeweilige Unternehmen zu ableiten. Aus technischer Sicht ist die Verbindung von Druck und digitalen Medien über eine cross-mediale Vernetzung ein grundlegender Aspekt der zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt.

Zusammenfassend sollten die Offsetdruckereien erkennen, dass die Druckprodukte nicht als Versorgungsgüter anzusehen sind, die zu möglichst niedrigen Preisen veräußert werden, sondern individuell den Anforderungen und Bedürfnissen des Kunden angepasst werden.¹²⁵ Dazu entwickelt sich fortlaufend der Trend, dass Offsetdruckereien unter Verwendung digitaler Medien arbeiten. Zudem lässt sich dies durch Vorschreiten der Kommunikationsindustrie nicht vermeiden. Da eine vollständige Marktabdeckung an Druckleistungen seitens der Offsetdruckereien in Zukunft nicht mehr möglich ist, müssen die Druckereien innovative Strategien und neue Denkweisen entwickeln, um nachhaltigen Erfolg herbeizuführen. Die Druckereien sollten den Trend-Empfehlungen folgen und sich unter anderem völlig neu positionieren beispielsweise als interner Medien-Dienstleister, zu einem Anbieter mit Gesamtlösungen oder zu einem Dienstleister für Produktverpackung.¹²⁶ Zum anderen könnte durch gezieltes Change Management in die bestehende Unternehmenskultur eine neue Strategie eingeflochten werden, wie zum Beispiel fortan als Spezialist mit Umweltorientierung, Qualitätsführer, Kundenspezialist oder Erlebnisführer zu agieren. Eine weitere Möglichkeit sich als Offsetdruckerei zukunftsorientiert zu verändern, ist beispielsweise die Einführung eines neuen Geschäftsbereiches wie Marketing oder die Schließung neuer Kooperationspartner aus diesem Fachbereich. Weiterhin sollten die Druckereien besondere Verfahren berücksichtigen, die dem Druckprodukt zur qualitativen Besonderheit werden lassen.

¹²⁵ Vgl. Druckmarkt, http://www.druckmarkt.com/archiv/ch/2002-4/2002-4-wiederholt_geschichte.pdf, [Stand 18.06.2012]

¹²⁶ Vgl. Studie Facta Consult, URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf [Stand 07.07.2012]

Parallel zu den anstrebenden Veränderungen empfiehlt es sich für die Druckereien, sich gut am Markt zu platzieren und über die Methode Cross-Selling,¹²⁷ das bedeutet die Ausschöpfung vorhandener Kundenbeziehungen, durch die Nutzung des Adresspotenzials von vertriebsstrategischen Partnerschaften zu einem Kanal der gesamten digitalen Dienstleistungen zu werden.

Schlussfolgernd bieten sich den Offsetdruckereien viele Möglichkeiten, um in Zukunft erfolgreich zu sein, jedoch müssen sie sich dafür verändern und versuchen als Unternehmen neue Wege zu gehen. Die allgemeine Verbesserung der Qualifikationen wird ebenfalls wesentlicher Teil der Verbesserungen sein, um den Anforderungen der neuen Technologien gerecht zu werden.

¹²⁷ Vgl. Gabler Verlag ,Prof. Dr. Fred WagnerGabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Cross Selling. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75638/cross-selling-v6.html> [Stand 07.06.2012]

Literaturverzeichnis

Doppler, K.; Lautberg, C. (2002). *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*. 10. Auflage, Frankfurt a. M. : Campus-Verlag.

Hack, M.: „*Eine Druckerei sieht aus wie die andere und verhält sich vergleichbar einfallslos*“. In: Deutscher Drucker, Nr. 4 v. 07.02.2011.

Herbst, D. (2009). *Coperate Identity*. Berlin: Cornelsen Verlag.

Kraus, G.; Becker-Kolle, C.; Fischer, T. (2006). *Handbuch – Change Management*. 2. Auflage, Berlin : Cornelsen.

Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse*, 7. Auflage, Weinheim: Deutscher Studien Verlag 2000.

Niemela, B.: „*Warum sich Print gegenüber Onlinemedien behaupten wird*“. In: Deutscher Drucker, Nr. 30 v. 02.08.2012.

Print Redaktion: „*Der Medienmix der Zukunft*“. In: Deutscher Drucker, Nr. 37 v. 28.07.2009.

Rank, S.; Scheinpflug, R. (2008). *Change Management in der Praxis*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Brehm, C.; Jantzen-Homp, D. (2000). *Organisation des Wandels*. In: Krüger, Wilfried (Hrsg.) *Exellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung*. S. 177-220.

Statistisches Bundesamt (Mai 2012), Berechnungen: bvdM Mai 2012.
Abt. Wirtschaftspolitik/Volkswirtschaft/Statistik, Wiesbaden.

Stolzenberg, K.; Heberle, K. (2006). *Change Management – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren*. Heidelberg: Springer.

Tscherbakova, D. : „ *Auf mehreren Kanälen kommunizieren und dadurch Mobilität gewährleisten*“. In: Deutscher Drucker, Nr. 23 v. 30.07.2010.

Thommen, J.; Achleitner, A. (2006) *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wurster, P.: „*Grün ist die Hoffnung*“. In: Deutscher Drucker, Nr. 16 v. 29.07.2010.

Internetquellen

Druckmarkt, Druckindustrie: Rück-und Ausblick. URL:
http://druckmarkt.com/archiv/ch/2002-4/2002-wiederholt_geschichte.pdf
[Stand 18.06.2012]

E-Learning Europa. URL:
<http://elearningeuropa.info/de/article/E-Action-Learning%3A-Was-ist-da-im-Gange%3F> [Stand: 01.07.2012]

Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: App-Economy. URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569838/app-economy-v2.html>
[Stand 06.08.2012]

Gabler Verlag, Prof. Dr. Tobias Kollmann, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Crossmedia. URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/crossmedia.html>
[Stand 06.07.2012]

Gabler Verlag, Prof. Dr. Fred Wagner, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Cross Selling. URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75638/cross-selling-v6.html>
[Stand 07.06.2012]

Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Business Process Reengineering. URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5597/business-process-reengineering-v6.html>
[Stand 18.06. 2012]

Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Total Quality Management (TQM). URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/73551/total-quality-management-tqm-v5.html>
[Stand 18.06. 2012]

Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Sanierung. URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4316/sanierung-v8.html>
[Stand 18.06. 2012]

Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisationsentwicklung. URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2479/organisationsentwicklung-v7.html>
[Stand 18.06. 2012]

Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Strategieberatung. URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17888/strategieberatung-v9.html>
[Stand 18.06. 2012]

Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Relaunch. URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57352/relaunch-v2.html>
[Stand 19.06.2012]

Handbuch Usability, Landing-Page. URL:
<http://www.handbuch-usability.de/definition-landingpage.html>
[Stand 06.08.2012]

IT Wissen, QR-Code. URL:
<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/quick-response-QR-QR-Code.html>
[Stand 06.08.2012]

KDD Kompetenzzentrum Digital-Druck GmbH: Lexikon: Digitaldruck. URL:
<https://www.druckterminal.de/lexikon/lexikon.php?letter=D#Digitaldruck>
[Stand 28.05.2012]

KDD Kompetenzzentrum Digital-Druck GmbH: Lexikon: Offsetdruck. URL:
<https://www.druckterminal.de/lexikon/lexikon.php?letter=O>
[Stand 28.05.2012]

Kraus und Partner: Management Lexikon: Kaizen. URL: <http://www.kraus-und-partner.de/993/Kaizen>
[Stand 17.06.2012]

Kraus und Partner: Management Lexikon: Lernende Organisation. URL: <http://www.kraus-und-partner.de/1053/Learning-organization>
[Stand 17.06.2012]

Matthias Rohs: Lösungs- und Gestaltungsansätze: Beruflich- betriebliche Bildung : Action Learning. URL: <http://www.informelles-lernen.de/index.php?id=57>
[Stand: 01.07.2012]

SCHWARZ Medien-Center GmbH: Kurzchronik. URL: http://www.schwarz-medien-center.de/de_kurzchronik.html
[Stand 03.06.2012]

SCHWARZ Medien-Center GmbH: Firmengruppe. URL: http://www.schwarz-medien-center.de/de_firmengruppe.html
[Stand 03.06.2012]

SCHWARZ Medien-Center GmbH: Philosophie. URL: http://www.schwarz-medien-center.de/de_philosophie.html
[Stand 03.06.2012]

SCHWARZ Medien-Center GmbH: 6 Richtige. URL: http://www.schwarz-medien-center.de/de_6_richtige.html
[Stand 03.06.2012]

Studie Facta Consult, Intergraf, Uni Europa Graphical, Assografici, bvdv, KVGO, Ver.di, Unite und FISTEL-CISL, Europäische Kommission: Die Zukunft Der Europäischen Druckindustrie – Sie liegt in unseren Händen. Die Meinung der Industrie. URL: www.intergraf.eu/Content/.../SociallyResponsible_Study_DE.pdf
[Stand 07.07.2012]

Anlagen

A) Transkription des Interviews mit Herrn Dr. Klaus Schwarz

Erfolg und Entwicklung der SCHWARZ Medien-Center GmbH

1. *Das Unternehmen SCHWARZ besteht seit 110 Jahren mit Tradition. Worauf führen Sie diesen Erfolg zurück?*

K.S: Das ist eine Erfolgsgeschichte einer Familie und ihrer Mitarbeiter, es war schon immer so das starke Führungspersonlichkeiten ein gutes Mitarbeiter angezogen haben und es begeistert auch die Mitarbeiterin der Sache zu arbeiten. Wenn man die Historie sieht waren die Zeiten nie einfach und nie schwer, aber es gab immer nur Aufgaben und Lösungen. Die Lösungen zu finden, das war der Job unserer Crew. Bei meinem Uhrgroßvater war das nicht anders als heute, die Zeiten haben sich damals schlimm verändert, es gab Inflation, Weltkriege und immer musste sich durchgebissen werden. Heute sprechen wir von einer technischen Revolution die völlig anders ist. Die Größte Veränderung seit Gutenberg in der Druckindustrie sowieso und damit ist es auch notwendig sich auf die Zeitgegebenheiten einzustellen. Es geht darum sich Ziele zu stecken und die mit seinem Team zu erreichen und damit auch modifiziert. Da uns diese Philosophie immer wieder gelungen ist, gibt es uns seit 110 Jahren. Wir sind zuversichtlich, dass wir es mit dieser Philosophie noch viele weitere Jahre so schaffen werden.

2. *Herr Dr. Schwarz, können Sie mir kurz die Entwicklung der SCHWARZ Medien-Center GmbH in den letzten zehn Jahren beschreiben?*

K.S: In der Zeit seit 1992 sind große Meilensteine gesetzt worden. Zunächst haben wir uns als klassische Druckerei verstanden, um dann im Prinzip die Trends heraus zu stellen und zu sagen okay wir haben mit den Agenturen die Nase voll, die uns hier knechten. Das war das Prinzip vom Westen, was uns einst geprägt wurde „Ihr müsst euch an Agenturen binden, weil sie die Druckaufträge vergeben und ihr eine elegante Ausgabemöglichkeit seit“. Das wollten wir nicht bleiben, also gab es bei uns nach der Wende Agenturen und Agenturen. Mit einigen konnten wir gut zusammen arbeiten mit anderen nicht. Wir haben dabei schnell gemerkt, dass es darum ging Preise zu drücken. Dazugab es viele Probleme in Abstimmungsfragen mit Agenturen und es wurde agenturseitig schlecht gezahlt. Deshalb kamen wir uns in dieser Rolle nicht mehr gut platziert vor und haben gemerkt, dass unsere hochmotivierten Mitarbeiter darunter litten. So kamen wir zu dem Schluss „Wir kreieren selbst!“ und haben uns als Agentur neu ausgebildet, das heißt kreative Mitarbeiter weiter gebildet, so dass wir Agentur und Druckerei sein konnten. Das war der weiche Faktor unserer Entwicklung seit 1992.

Der harte Faktor, war der Umzug von der Ziegelstraße, wo der Urgroßvater die Druckerei gegründet und der Vater und der Bruder gearbeitet hatten. Über zwei miteinander verbundenen Häusern umfasste das Objekt 80 Quadratmeter Dielung. Nachdem ich mit meiner Frau die Druckerei 1990 übernommen hatte, haben wir die Offset-Technik eingeführt und schnell gemerkt, dass wir mit den Anforderungen wachsen müssen. Daraufhin sind wir 1994 umgezogen nach „Dreschstarte“ und haben uns dort in eine charmante neusanierte Industriebranche eingemietet. Damit vollzogen wir einen großen Schritt, da wir auf 650 Quadratmeter umzogen. Für uns war es sehr spannend, denn wir hatten endlich feste Böden für schwere Druckmaschinen und genügend Platz zum aus zu tun. Wir hätten zu der Zeit nicht gedacht, das wir nach noch Größerem schielen müssen, dies lag wiederum daran das der damalige Vermieter als Textildrucker Weltmarktprobleme bekam. Er konnte daraufhin nicht mehr existieren und für uns das Mietverhältnis kommerziell sehr schlecht war. Sodass, wir uns überlegten für das Geld wofür wir monatlich Miete zahlten, können wir auch neu bauen. Schließlich besaß unsere Firma seit 2006 Pläne für den Neubau.

In der Endphase des Mietverhältnisses warendortigen Bedingungen sehr schwierig geworden. Die Heizungen funktionierten nicht mehr, Wasser kam durch die Türe das Papier fing an zu tellern und ähnlichemissgünstige Dinge passierten. Deshalb waren wir froh 2007 in den Neubau umzuziehen. Dies stellten große Meilensteine für unser Unternehmen dar, dazu kam das in den alten Räumlichkeiten in eine Vier-Farb Maschine, ein Traum eines jeden Druckers investiert und entsprechende Zusammentragetechnik, das System „Computer To Plate“ eingeführt wurden. Die vor dem Neubau getätigten Investitionen in den Neubau zu komplementieren, war die größte Aktion in den letzten zehn Jahren.

3. *Zufriedene Mitarbeiter können sich meist selbst motivieren und zu Spitzenleistungen ansetzen. Ich habe den Eindruck, in Ihrem Unternehmen herrscht eine besondere Einstellung gegenüber der Arbeit, wo jeder einzelne weiss, dass der heutige Erfolg keine Zufallsgeschichte ist. Können Sie meiner Vermutung zustimmen?*

K.S: Das wichtigste Kapital eines jeden Unternehmens sind die Mitarbeiter, das muss eine Geschäftsleitung verstehen. Wie die vergangenen Jahrzehnte gezeigt haben, sind wir ein Familienunternehmen von daher ist man grundsätzlich mehr auf Augenhöhe. Dieses auf Augenhöhe sein, hat uns in den vergangenen Jahren richtig gut zusammen geschweißt. Wir haben festgestellt, dass hochmotivierte Mitarbeiter der Erfolg am Markt sind. Warum sind sie bei uns so motiviert? Weil wir sie in jedem Schritt mitgenommen haben. Sie standen uns bei Schwierigkeiten im Altbau zu Seite, als zum Beispiel Wasser eindrang. Somit wissen unsere Mitarbeiter was es heißt, wenn eine Firma „ertrinkt“. Des Weiteren begleiteten sie den Neubau mit und kreierten Pläne mit, wie beispielsweise die Räume zu gestalten sind.

Als spezielle Phase ist der Einstieg von Tina Schwarz in das Unternehmen zu sehen. Sie konnte bereits während ihres Marketing Studiums an der Technischen Universität Chemnitz Erfolge kreieren und hat in unserem Unternehmen ganzentscheidend die Teambildung vorangetrieben. Tina führte das vernetzte Arbeiten in Projektgruppen und die strategische Systematik zwischen kontrollieren und Zielstellungen erarbeiten, dem Pendel zwischen Anforderung, Erfüllung und Erfolg bei uns ein. Die Mitnahme des Kunden hat durch sie eine neue Qualität bekommen, die liegt absolut in der Firmenintension. Des Weiteren bekam die Seniorführungscrew neue Sichtweisen auf verschiedene Arbeitsweisen. Dies spürten auch die Mitarbeiter und sind dadurch noch mehr motiviert. Dadurch hat unser Unternehmen eine neue Art der Transparenz entwickelt, so werden zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen von 20 Fragen durchgeführt. Dazu sehen wir zu, dass sie die Schulungen bekommen, die sie brauchen. Die besondere kreative Atmosphäre ein philosophisch-technisches Konglomerat ist, was sich uns am Markt richtig bewegen lässt, wenn das der Kunde spürt, ist der Erfolg ein Stück programmiert.

Lösungen und Strategien der SCHWARZ Medien-Center GmbH

4. *Die Druckbranche steht unter großem Veränderungsdruck. Mit welchen Lösungen und Strategien begegnet die SCHWARZ Medien-Center GmbH dieser Entwicklung konkret?*

K.S: Der Veränderungsdruck sieht so aus, dass uns der Niedergang der grafischen Branche prognostiziert wird. Das wird alles nicht so heiß gegessen wie es gekocht wird, es wurde schon öfter mal Totengräberstimmung geschürt, das ist keine Schmalspurdenkweise, sondern man muss immer sehen wo das Eine passt und das Andere nicht. Wir sind der Meinung, dass die Übergangssysteme jetzt so arbeiten, dass man mit geschickten Einarbeiten der neuen Technologien die Grafikbranche wieder ein ganzes Stück ins rechte Licht rücken kann. Unser Unternehmen muss das Bewusstsein aufbauen, das wir schon von Anfang an am Kunden bestehen. Das bedeutet, dass andere die von der Seite kommen, unbefangen sind, dass wir es nicht unbedingt besser, sondern anders machen müssen. QR-Code ist ein gedrucktes Medium, welches optisch die Differenzierung schwarzweiß besitzt, über eine App iauf eine Leanding-Page eines Smartphone einfließt, dort bekommt der Kunde zum Beispiel ein Buch geschenkt. Die systematische crossmediale Integration, entsprechend der Kundenüberlegungen, ist dabei ganz wichtig. Anders denken ist dabei angesagt, also das nur „drucken“ wird nicht mehr funktionieren. Weil der Onliner alles dazu tun wird noch industrieller zu drucken und die neusten Erkenntnisse der Druckindustrie permanent einfließen lassen. Sobald der Onliner die Mittel dazu hat, wird er es auch umsetzen. Insofern wird sich eine ähnliche Entwicklung wie bei den Discountern vollziehen. Auch die Qualität zieht sich dort sehr weit nach oben. Wir müssen dabei sehen, dass wir die Kundenhinweise, das ganzheitliche Denken-die Coperate Identity mit in den Prozess nehmen. Ich meine das ist ein wichtige Philosophie und so kann sich unser Unternehmen auch bewegen.

5. *Welche Ihrer Kernkompetenzen sind Ihrer Meinung nach für die Zukunft von großer Bedeutung?*

K.S: Unsere Kernkompetenzen liegen darin, dass wir für den Kunden ein zugeschnittenes System programmieren, das bedeutet die Konzeption die unsere Kunden gestalten, bringen wir unsere Leistungen effektiv mit ein. Dabei ist uns wichtig, nicht alles was wir machen passend ist, sondern das man über den Tellerrand hinaus schaut, das heißt indikativ mit strategischen Partnern arbeiten. Die Kernkompetenzen sind zuhören, angucken, hinhören, das gerade Richtige herausfiltern und nicht nur erzählen was ich gerade verkaufe.

6. *Wo sehen Sie den deutschen Markt für ihr Unternehmen in 5 Jahren? Was könnte sich verändern?*

K.S: Wir wollen die Trends, zu den digitalen Medien unter Einbeziehung von Druck noch weiter ausbauen und möchten das Team, was die Ganzheitlichkeit betrachtet noch weiter entwickeln. Dabei wollen wir die Art und Weise, wie sich Datengenerationen weiter bewegen und dies das Werbeverhalten beeinflusst, verfolgen und darauf reagieren. Deshalb heißt es, den Werbemarkt zu begutachten, wo der Trend hingeht. Daraus ergibt sich die Position unseres Unternehmens. Mittelfristig gesehen soll die ganzheitliche Betrachtung noch weiter für den Kunden ausgebaut werden, ihm ein rundum Sorglospaket gestalten und ihm zeigen welchen Nutzen er dabei gewinnen für sich kann

Differenzierungsinstrumente von Offsetdruckereien und neue Trends

7. *Herr Dr. Schwarz, Stichwort Social Media und Web 2.0: Wie nutzen Sie die Online-Medien?*

K.S: Der Facebook-Philosophie möchten wir uns nicht anschließen, dort werden sie uns als Unternehmen nicht finden.

Xing halten wir für ein seriöses Netzwerk, indem wir sagen

Ich habe es neulich erlebt, dass ich ein Computer-Problem über mehrere Wochen hatte, da hat es Tina Schwarz in Xing- B... rein gestellt und einen Tag später war eine Antwort eines Xing-Freundes da. Dieser sendete mit eine ganz praktikable Lösung, wie man das Problem beheben kann. Für den Kundennutzen super einsetzbar, dass finden wir gut.

T.S: Also, wir entscheiden uns auch deshalb für Xing, weil wir es als professionelles Netzwerk empfinden. Facebook haben wir lange beobachtet und analysiert, ob wir rein gehen oder nicht. Jedoch finden wir die Idee sein Unternehmen in das Netzwerk reinzustellen und nicht zu pflegen nicht gut. Deshalb sind wir nur für Sachen die Sinn machen. Andere Netzwerke wie zum Beispiel Twitter stehen bei uns unter Beobachtung, wurde dahingehend aber noch nicht weiter verfolgt. Wir schließen Twitter aber nicht für uns aus, wir beobachten.

8. *Klassische Offsetdruckereien stehen im Wettbewerb mit Onlinedruckereien. Der Service, von Offsetdruckereien ist eine Möglichkeit um sich vom Wettbewerb abzuheben, wo sehen Sie weitere Differenzierungsinstrumente?*

K.S: Für uns steht fest, den Kampf mit Onlinern brauchen wir nicht aufnehmen. Service ist richtig, dazu gehört die Mitarbeitertätigkeit, denn der Mitarbeiter steht in vielen Situationen allein vor dem Kunden, das muss funktionieren. Weitere Differenzierungsmöglichkeiten sind natürlich noch mehr für den Kunden anzubieten. Das bedeutet in die Systematik, die er für die Werbestrategie benötigt hinein zu denken. Dazu sollten ganzheitliche Betrachtungsweisen für Konzepte für den Kunden entwickelt, Marktforschungsanalysen erstellt und ähnliches für seine Branche hinzu gezogen werden. Sich mit in das Boot seines Kunden zu setzen und mit ihm zu rudern, halte ich für einen ganz wichtigen Faktor zur Differenzierung. Daraus ergibt sich ein weiteres Differenzierungsinstrument, auf den Kunden einzugehen, da man den Kunden nicht in einen digitalen Datenstrom einordnen kann, sondern die Konversation zu ihm pflegen muss. Die Arbeit auf Augenhöhe spielt dabei eine wichtige Rolle.

T.S: Wir haben in unserem Unternehmen auch das Know-How den Druck vorzubereiten. Für viele Druckereien stellt das noch ein Problem dar, die daraufhin ein schlechtes Ergebnis bekommen. Dies kann bei uns nicht passieren. Wir geben an dieser Stelle Sicherheit, das mit den Daten alles funktioniert.

9. *Da eine vollständige Marktabdeckung an Leistungen durch den starken Verdrängungswettbewerb mit Onlinedruckereien nicht mehr möglich ist, müssen Offsetdruckereien neuen Wegen folgen, welche Trends beobachten Sie?*

K.S: Es gibt nur Klasse oder Masse. Die Masse ist viel im Onlinebereich zu finden. Die Klasse liegt in Frage 7. Trends sind die, das es Firmen gibt, die sich von ihrer Technik komplett verabschieden und nur als verlängerter Arm der Onliner agieren., Das hat den Vorteil, dass man Wahnsinnspreise erzielt und hat den Nachteile, das der Kunde nicht mehr in den Produktionsprozess eingebunden ist und bei Schwierigkeiten ein schweres Feedback zu verzeichnen ist. Weiteren Trends sind darin zu sehen, dass die Elektronik einen ganz neuen Stellenwert einnehmen wird, so dass die klassische Druckereien nicht ohne weiteres leisten können. Dabei muss man insofern weiterdenken, dass man jemanden im Unternehmen hat der programmiert, der digitale Systeme pflegt und Netzwerke überarbeitet. Es sollte sozusagen einen digitaler Schweizer Degen aufgebracht werden, der alles kann, der sich in den Datennetzwerken gut zu verstehen gibt und sich dort gut produziert. Die Trends gehen eindeutig in die digitalen Medien hinein, die sich mit Drucken kombinieren lassen.

Change Management und die Umsetzung der Erneuerungen im Unternehmen

10. *Herr Dr. Schwarz, was meinen Sie auf welche Strategien sollten sich Offsetdruckereien berufen und wie wichtig ist Change Management für diese?*

K.S: Oberste Priorität, dass man die neuen Geschäftsmodelle für sich speziell entwickelt, denn der Stillstand eines jeden Unternehmens ist tödlich. In der Druckbranche geht es auf keinen Fall so weiter, wie es bisher war.

Es spielt sich nun alles in den Köpfen der Geschäftsführung ab, wenn dort keine Reaktion kommt von den Mitarbeitern allein, kann man dies nicht erwarten. Die neuen Strategien müssen lokal vor Ort entsprechend der Situation in der sich das Unternehmen befindet. Dabei sollten die Meinung des Kunden herangezogen werden. Daraus wachsen Trends, die man erkennt und für sein Unternehmen auflegen kann. Des Weiteren bedeutet diese Entwicklung auch, dass die Chefs neue strategische Denkweisen entwickeln müssen. Sie sollten sich öffnen, über den Tellerrand blicken, Lehrgänge besuchen und in sozialen Netzwerken lernen, um die richtige Entscheidung für die Existenz zu treffen. Zusammenfassend, gibt es dafür kein generelles Rezept, die Suppe kocht jeder selbst.

11. Wie können erkannte Maßnahmen beziehungsweise erkannte Erneuerungen im Unternehmen umgesetzt und etabliert werden?

K.S: Man sollte zunächst ein Ziel kreieren: Was will man tun? Und dazu, das ist eine strategische Aufgabe, Stufenpläne einbauen. Diese müssen mit dem Wissen der Mitarbeiter belegen werden, dass dies auch realisierbar ist. Das heißt also schulen und schauen wie der Markt tickt, dass man das Richtige tut. Deshalb ist es nicht effektiv in die neuste Druckmaschine zu investieren und in Schönheit damit Pleite gehen. Das wäre die falsche Investition, lieber sollte man schauen welche kleinen Ecktechnologien könnten noch zusätzlich eingesetzt werden. Das sind vor allem digitale Technologien, denn wenn man einmal die Daten im Griff hat, besitzt man letztendlich auch die Entscheidungsmöglichkeiten und die Beratungsmöglichkeiten wo diese hingehen. Ob man zum Beispiel ins Web geht, in den Digitalprint oder in den Offsetdruck kann man mit dem Kunden zusammen entscheiden, aber die Daten zu kreieren ist dabei die Hauptsache. Daraus entstehen wiederum die Maßnahmen, die man macht. Zusammenfassend ist es zunächst wichtig eine strategische Entscheidung festzulegen und daraufhin eine Vision beziehungsweise eine Zielstellung zu kreieren. Diese muss mit Teilzielen und Mitarbeiterpotentialen untersetzt sein zum Markt passen. Zum Schluss kommt dabei ein Vorteil für den Kunden heraus, wenn dieser Vorteil gegeben ist, dann wird man wiederum Erfolg mit seinem Unternehmen haben. Dies ist ein täglicher Prozess, der sich fortsetzt. Um das bildlich zu untermauern, man ertrinkt permanent darin, um sich letztendlich wieder frei zu schwimmen und Luft zu schnappen.

Vielen Dank Herr Dr. Schwarz, das Sie sich für dieses Interview Zeit genommen haben!

B) Codeplan

K1: Grund für den Erfolg

Codierregel: Selbsteinschätzung für den Erfolg der SCHWARZ Medien-Center GmbH seit 110 Jahren.

Ankerbeispiel: „Es gab immer nur Aufgaben und Lösungen.“

K2: Entwicklung der SCHWARZ Medien-Center GmbH

Codierregel: Aussagen zur Entwicklung der SCHWARZ Medien-Center GmbH in den letzten 10 Jahren

Ankerbeispiel: „In der Zeit seit 1992 sind große Meilensteine gesetzt worden.“

K3: zufriedene Mitarbeiter

Codierregel: Gründe/Angaben inwiefern zufriedene Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beitragen

Ankerbeispiel: „Wir haben festgestellt, dass hochmotivierte Mitarbeiter der Erfolg am Markt sind.“

K4: Lösungen und Strategien

Codierregel: Angaben für Lösungen und Strategien aufgrund des Verdrängungsdrucks der Druckbranche

Ankerbeispiel: „Durch Übergangssysteme werden neue Technologien geschickt eingearbeitet und die Grafikbranche wieder zurecht gerückt.“

K5: Kernkompetenzen

Codierregel: Aussagen zu den wichtigsten Kernkompetenzen in der Zukunft

Ankerbeispiel: „Die systematische crossmediale Integration, entsprechend der Kundenüberlegungen, ist wichtig.“

K6: Aussicht

Codierregel: Aussagen zur Entwicklung des SCHWARZ Medien-Centers in 5 Jahren

Ankerbeispiel: „Es heißt den Werbemarkt zu begutachten, wo der Trend hingeht.“

K7: Online-Medien

Codierregel: Aussagen wie Online-Medien genutzt werden

Ankerbeispiel: „Der Facebook-Philosophie möchten wir uns nicht anschließen.“

K8: Differenzierungsinstrumente

Codierregel: Hinweise über welche Differenzierungsinstrumente sich Offsetdruckereien im Wettbewerb mit Onlinedruckereien behaupten können

Ankerbeispiel: „Noch mehr dem Kunden anbieten.“

K9: Trends

Codierregel: Aussichten über Trends von Offsetdruckereien zur Wettbewerbsdifferenzierung

Ankerbeispiel: „Die Elektronik nimmt einen neuen Stellenwert einnehmen, so dass sich das klassische Druckereien nicht ohne weiteres leisten können.“

K10: Change Management

Codierregel: Aussagen zur Wichtigkeit von Change Management und Anpassung entsprechender Strategien

Ankerbeispiel: „Oberste Priorität, dass man die neuen Geschäftsmodelle für sich speziell entwickelt.“

K11: Umsetzung

Codierregel: Hinweise zur Umsetzung der Erneuerungen im Unternehmen

Ankerbeispiel: „Zusammenfassend ist es wichtig eine strategische Entscheidung festzulegen und daraufhin eine Vision beziehungsweise eine Zielstellung zu kreieren.“

C) Qualitative Inhaltsanalyse

Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	Das ist eine Erfolgsgeschichte einer Familie und ihrer Mitarbeiter.	Ist eine Erfolgsgeschichte von Familie und Mitarbeitern.	K1: Grund für den Erfolg - Erfolgsgeschichte Familie und Mitarbeiter
5	Es gab immer nur Aufgaben und Lösungen.	Ständige Findung von Aufgaben und Lösungen.	K1: Grund für den Erfolg - Aufgaben- und Lösungsfindung
5	Die Lösungen zu finden war der Job unserer Crew.	Lösungsfindung war Hauptaufgabe.	K1: Grund für den Erfolg - Hauptaufgabe Lösungen finden
10	Damit ist es notwendig sich auf das Zeitgeschehen einzustellen.	Einstellung auf das Zeitgeschehen.	K1: Grund für den Erfolg - Einstellung Zeitgeschehen
11	Es geht darum sich Ziele zu stecken und die mit seinem Team zu erreichen und damit auch modifiziert.	Steckung und Erreichung von Zielen mit dem Team.	K1: Grund für den Erfolg - Zielesetzung und -erreichung
20	In der Zeit seit 1992 sind große Meilensteine gesetzt worden.	Setzung großer Meilensteine.	K2: Entwicklung - Seit 1992 große Meilensteine
21	Zunächst verstanden wir uns als klassische Druckerei brach jedoch infolge des Trends die Zusammenarbeit mit Agenturen ab.	Abbruch der Zusammenarbeit mit Agenturen.	K2: Entwicklung - Infolge des Trends Beendigung der Zusammenarbeit mit Agenturen
29	Es gab Probleme in der Abstimmung und der Bezahlung Seitens der Agenturen.	Probleme in Abstimmung und Bezahlung agenturseitig.	K2: Entwicklung - Probleme mit Agenturen
31	Wir kamen zu dem Schluss selbst zu kreieren und eine eigene Agentur neu auszubilden.	Ausbildung einer eigenen Agentur.	K2: Entwicklung - Bildung Agentur
33	Das war der weiche Faktor unserer Entwicklung seit 1992.	Weicher Faktor der Entwicklung.	K2: Entwicklung - Weiche Faktoren
35	Der harte Faktor war der Umzug von dem Gründungsort des Unternehmens.	Umzug vom Unternehmen.	K2: Entwicklung - Umzug vom Gründungsort
38	Haben wir die Offset-Technik eingeführt und	Einführung der Offset-Technik	K2: Entwicklung - Einführung Offset

	schnell gemerkt, dass wir mit den Anforderungen wachsen müssen.	führte zur Ausweitung der Kapazitäten.	Technik
46	Aufgrund der Weltmarktp Probleme unseres Vermieters wurde das Mietverhältnis kommerziell sehr schlecht.	Insolvenz des Vermieters führte zu ungünstigen Mietverhältnis.	K2: Entwicklung
48	Wir überlegten neu zu bauen.	Anstreben eines Neubaus der Firma.	K2: Entwicklung - Überlegungen Neubau
49	Schließlich besaß unsere Firma seit 2006 Pläne für den Neubau.	Pläne für Neubau bestehen seit 2006.	K2: Entwicklung - 2006 Pläne Neubau
54	Wir waren froh 2007 in den Neubau umzuziehen.	Bezug des Neubaus 2007.	K2: Entwicklung - 2007 Bezug Neubau
55	In den alten Räumlichkeiten wurden in eine Vier-Farbmaschine, die Zusammentragstechnik und in das System „Computer to Plate“ investiert.	Tätigung von Investitionen.	K2: Entwicklung - Einführung Vier-Farbmaschine, Zusammentragstechnik, „Computer to Plate“
69	Die größte Aktion der letzten zehn Jahre war die vor dem Neubau getätigten Investitionen in den Neubau zu komplementieren	Komplementierung der getätigten Investitionen in den Neubau	K2: Entwicklung - Komplementierung Investitionen
67	Das wichtigste Kapital eines jeden Unternehmens sind die Mitarbeiter	Mitarbeiter sind das Kapital.	K3: zufriedene Mitarbeiter - Kapital Mitarbeiter
71	Wir haben festgestellt, dass hochmotivierte Mitarbeiter der Erfolg am Markt sind.	Mitarbeiter gewährleisten Erfolg am Markt	K3: zufriedene Mitarbeiter - Mitarbeiter ist Erfolgsfaktor
72	Haben sie in jedem Schritt mitgenommen.	Mitnahme der Mitarbeiter durch verschiedene Situationen motiviert sie.	K3: zufriedene Mitarbeiter - Mitnahme Mitarbeiter
77	Als spezielle Phase ist der Einstieg von Tina Schwarz in das Unternehmen zu sehen.	Eintritt von Tina Schwarz.	K3: zufriedene Mitarbeiter - Eintritt Tina Schwarz, Leiterin des Marketingbereichs
80	Tina Schwarz hat	Vorantreiben der	K3: zufriedene Mitarbeiter

	ganzentscheidend die Teambildung voran getrieben.	Teambildung durch Tina Schwarz.	- Effektive Teambildung durch Tina Schwarz
84	Mitnahme der Kunden hat durch Tina Schwarz eine neue Qualität bekommen.	Neue Qualität der Kundenarbeit.	K3: zufriedene Mitarbeiter - Neue Qualität K
85	Mitarbeiter sind dadurch noch mehr motiviert.	Steigerung der Motivation der Mitarbeiter.	K3: zufriedene Mitarbeiter - Steigerung Motivation
86	Unser Unternehmen hat eine neue Transparenz entwickelt, es werden zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen durchgeführt	Entwicklung neuer Transparenz durch Mitarbeiterbefragungen	K3: zufriedene Mitarbeiter - Transparenz durch Mitarbeiterbefragungen
100	Der Niedergang der grafischen Branche wird prognostiziert.	Rückgang der Grafik-Branche.	K4: Lösungen und Strategien - Niedergang Grafik-Branche
104	Durch Übergangssysteme werden neue Technologien geschickt eingearbeitet und die Grafikbranche wieder zurecht gerückt.	Einarbeitung neuer Technologien.	K4: Lösungen und Strategien - Einarbeitung Technologien zur Erneuerung Grafik-Branche
106	Unser Unternehmen muss Bewusstsein aufbauen, das wir schon von Anfang an am Kunden bestehen.	Aufbau einer Philosophie zur .. Kunden	K4: Lösungen und Strategien - Aufbau Kundenbewusstsein
109	Wir machen es nicht unbedingt besser, wir müssen es anders machen.	Verfolgung neuer Wege.	K4: Lösungen und Strategien - Anders machen ist angesagt
109	QR-Code ist ein gedrucktes Medium, welches optisch die Differenzierung schwarzweiß besitzt, über eine App auf eine Landing-Page eines Smartphone einfließt, dort bekommt der Kunde zum Beispiel ein Buch geschenkt	Vernetzung moderner Technologien mit Kundennutzen.	K4: Lösungen und Strategien - Vernetzung Technologien und Schaffung Kundennutzen
113	Die systematische crossmediale Integration, entsprechend der Kundenüberlegungen,	Crossmediale Integration entsprechend der Kunden-	K4: Lösungen und Strategien - Crossmedia entsprechend Kundenüber-

	istwichtig.	überlegungen.	legungen
114	Anders denken ist angesagt, nur „drucken“ funktioniert nicht mehr.	„Anders denken“ ist Trend	K4: Lösungen und Strategien - Anders denken als bisher
119	Wir müssen die Kundenhinweise, das ganzheitliche Denken – die Coperate Identity mit in den Prozess nehmen	Integration der Kundenhinweise, dem ganzheitlichen Denken und Coperate Identity.	K4: Lösungen und Strategien - Integration Kundenhinweise, ganzheitliches Denken, Coperate Identity in Unternehmensprozess
127	Unsere Kernkompetenzen liegen darin, dass wir für den Kunden ein zugeschnittenes System programmieren, das bedeutet die Konzeption die unsere Kunden gestalten, bringen wir unsere Leistungen effektiv mit ein.	Programmierung eines auf den Kunden zugeschnittenen Systems.	K5: Kernkompetenzen - Zugeschnittenes Kundensystem
129	Dabei ist uns wichtig indikativ mit strategischen Partnern zu arbeiten.	Zusammenarbeit strategischer Partner.	- Zusammenarbeit mit Partnern
132	Die Kernkompetenzen sind zuhören, angucken, hinhören, das gerade Richtige herausfiltern.	Kernkompetenzen der Sinneswahrnehmung	K5: Kernkompetenzen - Zuhören, anschauen, hinhören, Richtige herausfiltern
138	Wir wollen die Trends, zu den digitalen Medien unter Einbeziehung von Druck noch weiter ausbauen und möchten das Team, was die Ganzheitlichkeit betrachtet noch weiter entwickeln.	Ausbau mit digitalen Medien und Weiterentwicklung der Ganzheitlichkeit.	K6: Aussicht - Kopplung digitale Medien-Druck, Entwicklung Ganzheitlichkeit
142	Es heißt den Werbemarkt zu begutachten, wo der Trend hingeht.	Begutachtung des Trends.	K6: Aussicht - Beobachten und Trends folgen
144	Mittelfristig soll die ganzheitliche Betrachtung weiter für den Kunden ausgebaut	Erweiterung der Ganzheitlichkeit für den Kunden.	K6: Aussicht - Ausbau ganzheitliche Betrachtung für Kunden

	werden, ihm ein rundum Sorglospaket gestaltet und ihm zeigen, welchen Nutzen er dabei gewinnen kann.		
153	Der Facebook-Philosophie möchten wir uns nicht anschließen.	Keine Nutzung von Facebook.	K7: Online-Medien - Kein Facebook
155	Xing halten wir für ein seriöses Netzwerk.	Nutzung von Xing.	K7: Online-Medien - Verwendung Xing
162	Xing halten wir für professionelles Netzwerk.	Xing ist professionell.	K7: Online-Medien - Professionalität beweist Xing
167	Wir schließen Twitter nicht aus, wir beobachten.	Beobachtung von Twitter als Alternative.	K7: Online-Medien - Keine Ausschließung von Twitter
176	Service ist richtig, dazu gehört die Mitarbeiter-tätigkeit, dass muss funktionieren.	Einsatz professioneller Service-Mitarbeiter.	K8: Differenzierungsinstrumente - Service mit professionellen Mitarbeitern
178	Noch mehr dem Kunden anbieten.	Erweiterung der Angebotspalette.	K8: Differenzierungsinstrumente - Erweiterung Kundenangebot
180	Es sollten ganzheitliche Betrachtungsweisen, Konzepte für den Kundenentwickelt, Marktforschungsanalysen erstellt und ähnliches für seine Branche hinzu gezogen werden.	Entwicklung ganzheitlicher Betrachtungsweisen, Kundenkonzepte und Marktforschungsanalysen.	K8: Differenzierungsinstrumente - Entwicklung Analysen, Konzepte für Branche Kunden
184	Auf den Kunden eingehen und die Konversation zu ihm pflegen.	Pflege der Kommunikation zum Kunde.	K8: Differenzierungsinstrumente - Kommunikation zum Kunde
199	Es gibt nur Klasse oder Masse.		K9: Trends
200	Trends sind die, das es Firmen gibt, die sich von ihrer Technik verabschieden und als verlängerter Arm der Onliner agieren.	Arbeit in Kooperation mit Onlindruckereien .	K9: Trends - Loslösen eigener Technik und Koopertion mit Onlindruckerei
205	Die Elektronik nimmt einen neuen Stellenwert einnehmen, so dass sich das klassische Druckereien	Verdrängung klassischer Druckereien durch Elektronik.	K9: Trends - Elektronik

	nicht ohne weiteres leisten können.		
208	Dabei muss man jemanden im Unternehmen haben, der programmiert, digitale Systeme pflegt und Netzwerke überarbeitet.	Vorhandensein von Computer-Experte im Unternehmen.	K9: Trends - Experte für Computersysteme
212	Die Trends gehen zu digitalen Medien, die sich mit Drucken kombinieren lassen.	Kombination von digitalen Medien und Druck.	K9: Trends - Kombination digitaler Medien mit Druck
220	Oberste Priorität, dass man die neuen Geschäftsmodelle für sich speziell entwickelt.	Change Management hat oberste Priorität.	K10: Change Management - Oberste Priorität für neues Geschäftsmodell
224	Die neuen Strategien müssen lokal vor Ort entsprechend der Situation des Unternehmens entschieden werden, wie und wo sich die Druckerei befindet.	Strategie Entscheidung nach SWOT- Analyse der Druckerei.	K10: Change Management - Strategie Entscheidung basiert auf SWOT-Analyse
226	Die Meinung des Kunden sollten herangezogen werden.	Einholung von Kundenmeinungen.	K10: Change Management - Kundenmeinungen einholen
228	Daraus wachsen Trends, die man erkennt und für sein Unternehmen auflegen kann	Projizierung erkannter Trends auf das Unternehmen.	K10: Change Management - Erkennung und Projizierung Trends
229	Die Chefs müssen neue Strategien und Denkweisen entwickeln.	Öffnung für neue Ansätze seitens der Geschäftsführung.	K10: Change Management - Neue Strategie und Denkweisen der Geschäftsführung
243	Man sollte schauen welche kleinen Ecktechnologien zusätzlich eingesetzt werden könnten.	Einsatz von digitalen Ecktechnologien als sinnvolle Investition.	K11: Umsetzung - Einsatz Ecktechnologien
248	Die Daten zu kreieren ist dabei die Hauptsache.	Kreation von Daten.	K11: Umsetzung - Datenkreation
249	Daraus entstehen wiederum die Maßnahmen.	Maßnahmen resultieren aus ... Entscheidungen	K11: Umsetzung - Maßnahmen entstehen durch Resultate

250	Zusammenfassend ist es wichtig eine strategische Entscheidung festzulegen und daraufhin eine Vision beziehungsweise eine Zielstellung zu kreieren.	Strategische Entscheidungen und entsprechende Zielstellungen als Grundlage für Umsetzung.	K11: Umsetzung <ul style="list-style-type: none">- Strategische Entscheidungen und Zielstellungen sind Grundlage
252	Diese muss mit Teilzielen und Mitarbeiterpotentialen untersetzt sein zum Markt passen.	Abstimmung der Ziele auf Mitarbeiter-potentiale und Markt	K11: Umsetzung <ul style="list-style-type: none">- Abstimmung Ziele
253	Zum Schluss kommt dabei ein Vorteil für den Kunden heraus, wenn dieser Vorteil gegeben ist, dann wird man wiederum Erfolg mit seinem Unternehmen haben.	Kundenvorteil führt zu Erfolg.	K11: Umsetzung <ul style="list-style-type: none">- Erfolg durch Kundenvorteil
255	Dies ist ein täglicher Prozess,	Ist ein wiederkehrender Prozess.	K11: Umsetzung <ul style="list-style-type: none">- Nicht endender Prozess

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname